مدیریت تحول



مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان


بسم الله الرحمن الرحیم

مدیریت تحول

نویسنده:

www.modiryar.com

ناشر چاپی:

www.modiryar.com

ناشر دیجیتالی:

مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

فهرست

مدیریت تحول

مشخصات کتاب

عنوان و نام پدیدآور: مدیریت تحول/ www.modiryar.com

ناشر: www.modiryar.com

مشخصات نشر دیجیتالی:اصفهان:مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان ۱۳۹۱.

مشخصات ظاهری:نرم افزار تلفن همراه , رایانه

موضوع:مدیریت - تحول

جمله ای در مدیریت تحول

لازمه مدیـریت تحـول ، تحول مدیریت است . Developing Winning Organizations: Establishing a shared mission, addressing key effectiveness factors and rewarding the right behaviors will assure an organization's successful future

پژوهش کلید طلایی توسعه و رشد سازمانی

پژوهش امروز به شاخص اصـلی پویایی روابط اجتماعی و سازمانی بدل شده است The golden key of organizational development خداونـد انسان را در جهانی ناشـناخته آفریـد . اندیشه ، پژوهش و وحی را چراغ راه رسـتگاری وی نهاد . انسان هر چه بیشتر در جهان ، از کتاب خدا ، اندیشه و پژوهش استعانت داشته باشد ، زندگی بهتر و آینده ای روشن تر خواهد داشت . در دو سـده گذشـته جهان با بهره گیری از دسـتاورد پژوهشـگران و اندیشـمندان جهش بزرگی در دانش و فن آوری داشـته است و هر یک از کشورها که در آن به مقوله انـدیشه و پژوهش بیشتر توجه شده به شـکوفایی بیشتری دست یافته است. بدیهی است که میزان توسـعه یـافتگی هر کشور در درجه اول بـا توان و ظرفیت علمی و فنی آن کشور سـنجیده می شود و بی سـبب نیست که کشورهـای جهـان همواره سـعی دارنـد تا مجموعه ظرفیت و کارآیی علمی و فنی خود را افزایش دهنـد و بخش های این مجموعه را طبق برنامه هـای منجسم ، بـا مـدیریتی مـدبرانه و سازمـان یـافته به سوی بهبودی و موفقیت پیش ببرنـد. بنـابر این پژوهش و تحقیق عامل اصـلی رسیدن به رشد علمی و فنی است . در کشور ما نیز پس از انقلاب شکوهمند اسلامی ، مسؤولان با درک موقعیت راهبردی ایران در جهـان ، همواره بر ضـرورت توجه جـدی به امر پژوهش و تحقیق به عنوان کلیـد توسـعه علمی و فن آوری تأکیـد کرده انـد . تتبع و پژوهش در عصـر امروز بیش از هر زمـان دیگر به شـاخص اصـلی تحرک و پویایی روابط اجتماعی و به تبع آن سازمانی بـدل شـده است و آن چه در عصر جدید ، پژوهش را به یک نهاد کارآمد سازمانی بدل کرده است ارتباط یافتن آن به کار و پدیده فن آوری و صـنعت است اما در عصـر حاضر ، پژوهش از عنصری در خدمت کار فراتر می رود ، به طوری که جامعه فرا مدرن امروز را دیگر بر محور افکار قرن بیسـتم تحلیل نمی کنند . دانش و تبادل اطلاعات ، شاخص عصر حاضر به شمار می رود، این مطلب نزد صاحب نظران روشن شده است که عامل اصـلی رشد و توسـعه پیشـرفت علمی و فن آوری است و کلید این پیشرفت تحقیق و پژوهش است .جامعه ای که به تحقیق و پژوهش راه ندارد، از رشد و توسعه اصل درون زای مداوم برخوردار نیست، اما همچنان که علم از تحقیق نشأت می پذیرد، تحقیق نیز چون میوه شیرین از درخت علم بر می آید و به عبارت دیگر باید نخست معلومات علمی موجود باشد و

آن گاه تحقیق و تفحص آن معلومات را به کار گیرد و از این رهگذر به شناخت مجهولات و کشف اسرار خلقت پی ببرد . سازمان های یاد گیرنده ، پیوسته در تلاش هستند تا از مسیر تحقیق و پژوهش در زمینه های مرتبط حوزه کاری خود ، به تعالی سازمانی دست یابند و در جهان رقابتی امروز با بهره گیری از این فرایند پرشتاب ، جایگاهی برای عرضه و حرفی برای ارائه داشته باشند .

روابط عمومی و توسعه

Public Relations ...

بررسی نقش روابط عمومی در فرآیند توسعه جامعه

هوشمند سفیدی

مقدمه :بررسی نقش روابط عمومی در فرآیند توسعه جامعه، یکی از موضوعات اساسی در مطالعات مربوط به این حوزه است.متاسفانه علی رغم تاکیدات زیاد صاحبنظران این حوزه بر نقش بنیادی روابط عمومی در توسعه، هنوز آثار و ادبیات قابل اتکایی در این خصوص وجود ندارد.لذا به نظر می رسد اهتمام خاص برای پرداختن به موضوع لازم است.در این مقاله، تلاش می شود تا صرفاً گام اول برداشته شود، امید آنکه اندیشه مندان روابط عمومی، قلم فرسایی لازم را در این خصوص داشته باشند. توسعه چیست؟با توجه به شناختی که از روابط عمومی در نزد صاحبنظران این حرفه وجود دارد، ابتدا به تبیین مباحث توسعه و انگاره های اساسی آن می پردازیم. " توسعه" از لحاظ لغوی به معنی فراخی و وسعت دادن و بهبود است. یکی از آراء مهم در تبیین مفهوم توسعه، آن را نوعی تغییرات اجتماعی می داند که در سه سطوح اجتماعی، ارزشی و سیاسی رخ می دهد.مجموعه این تغییرات باید به بروز وضعیت هایی جدید در زمینه رشد تولید، بهبود سلامت عمومی و افزایش میزان امید به زندگی، رفاه مادی بیشتر، ارتباطات گسترده تر و پیچیدگی اجتماعی بیشتر، جایگزینی روابط افقی مبتنی بر مذاکره و چانه زنی به جای روابط عمودی و مبتنی بر اقتدار و حاکمیت قانون منجر شود که در نهایت، گسترش حق انتخاب را بر افراد جامعه ضمانت می کنند.نظریهٔ مهم دیگری، "توسعه" را به معنای "امکان دسترسی مردم به فرصت های مناسب و پایدار برای ارتقای سطح زندگی خود و دیگران" معنی می کند. در این نظریه، توسعه صرفاً به معنای بهبود زندگی مادی نیست که انسان صرفاً خوب بپوشد، خوب بنوشد، خوب بخورد و خوب سفر کند، بلکه توسعه واقعی زمانی اتفاق می افتد که انسان بتواند خوب فکر کند، محترم باشد، آزاد باشد، در مسیر کمال و تعالی قدم بردارد، تشویق شود و در تصمیم گیری های مؤثر فرصت مشارکت پیدا کند، مشارکتی که نه تنها نخبگان، بلکه مردم عادی را نیز در بر گیرد و مبتنی بر "آگاهی راستین" باشد."امیل دورکیم" جامعه شناس فرانسوی، جامعه توسعه نیافته را، جامعه اخلال مند، ناهماهنگ و نامتعادل می داند و بر این باور است که در یک جامعه توسعه نیافته، بی نظمی اجتماعی، محصول عدم تعادل و نقصان همدردی و یا همفکری بین اعضای یک جامعه است و نشانه های آن را گسترش طلاق، فحشاء، بی عدالتی، فقر، فرار از خانه، مهاجرت، ایدز و روابط اجتماعی ناسالم بر می شمرد که نشانه های یک جامعه بیمار هستند، همانند تب که نشانه بیماری انسان است.با توجه به مطالب عنوان شده، می توان نتیجه گرفت که توسعه یعنی فاصله گرفتن از یک وضعیت به وضعیتی جدید است که متضمن بهبود بوده و کیفیت زندگی افراد جامعه را در زمینه های مادی و معنوی ارتقاء می دهد.

روابط عمومی چیست ؟روابط عمومی یک وظیفه برجسته مدیریتی است که هدف آن کمک به حل مسائل یک سازمان و گروه‌های اجتماعی مرتبط با آن است. بی تردید تحقق این هدف، زمانی ممکن است که ابتدا روابط عمومی، اطلاعات مناسبی از

لحاظ کمّی و کیفی در اختیار مدیران جامعه و گروه‌های اجتماعی قرار دهد، سپس تلاش کند تا حجم اطلاعات و کیفیت آن بدون دستکاری و حاوی حقیقت، شفافیت و دقت باشد تا فهمی که هر یک از طرفین از طرف مقابل بدست می آورد، یک فهم واقعی باشد؛ چنانکه این روند بدرستی انجام پذیرد، می‌توان گفت روابط عمومی نقش خود را برای تحقق روند مذکور ایفا کرده است.

نقش روابط عمومی در توسعهپس از آنکه درباره نقش روابط عمومی در توسعه مفهوم و روابط عمومی بحث شد، اینک باید پرسش اصلی این نوشتار را طرح کرد که آیا روابط عمومی می تواند به تحقق توسعه کمک کند؟به یقین پاسخ به این پرسش، زمانی ممکن است که ابتدا این پرسش را پاسخ دهیم که اصولاً کدام روابط عمومی می تواند به توسعه کمک کند و باز در حالی که ما از نقش روابط عمومی در توسعه بحث می کنیم، نظریاتی را به یاد آوریم که روابط عمومی را ذاتاً ضد توسعه به ویژه در بُعد معنوی توسعه می‌دانند. زمانی که افراد سرشناس مثل "یورگن هابرماس" فیلسوف و جامعه شناس آلمانی با یک دید انتقادی، روابط عمومی را مورد بحث و بررسی قرار می دهد، می گوید : "عقیده آگاه سازی، اطلاع رسانی به مردم به وسیله کارشناسان روابط عمومی، به سمت پذیرش پیام و دستکاری افکار عمومی تغییر جهت داده است.این دیدگاه، برداشتی از روابط عمومی است که بی تردید، ضد توسعه بوده و پیوندهای توسعه نیافتگی را تعمیق می بخشد.اینجا، این پرسش پیش می آید که کدام نوع روابط عمومی می تواند در خدمت توسعه بوده و معرف دیدگاه‌های "روابط عمومی توسعه" و "روابط عمومی حامی توسعه" باشد و اگر ما دیدگاه "هابرماس" را بپذیریم، باز می توانیم از " روابط عمومی" توسعه صحبت کنیم؟در پاسخ باید گفت، دیدگاه های "هابرماس"، گویای آن است که نوعی از روابط عمومی وجود دارد که با آنچه که در ابتدا از توسعه مطرح کردیم، مغایرت دارد، چرا که گفت و شنود را توسعه نمی دهد، اطلاعات را تحریف می کند، مشارکت مصنوعی ایجاد می کند، صرفاً مبلغ مدیران است و ...پس می توان نتیجه گرفت روابط عمومی در یک شکل واقعی و بدون تحریف و آنچه که امروز از آن به عنوان یک علم و حرفه یاد می شود، می تواند در خدمت توسعه باشد. برای تنویر بحث مایلم تفکیکی بین "روابط عمومی لی" و "روابط عمومی برنیز" داشته باشم.در سال ۱۹۰۶ "ادوارد. لی" روابط عمومی را بنا نهاد، در "اعلامیه اصول"از صداقت، صراحت، شفافیت، دقت و متفاوت بودن روابط عمومی از تبلیغات سخن راند، در حالی که وقتی "ادوارد. برنیز" که در سال ۱۹۱۵ ، دیدگاه های خود را در خصوص روابط عمومی منتشر کرد و به عنوان بنیانگذار روابط عمومی مدرن مطرح شد، از توانایی دست اندرکاران روابط عمومی برای خلق رضایت سخت گفت و مهندسی انسانی را مطرح کرد و گفت : "متخصصان روابط عمومی می‌توانند با استفاده از توانایی های خود، مردم را به هر سویی که بخواهند، سوق دهند".من بر این باورم که انتقاد "هابرماس" ، متوجه "روابط عمومی برنیزی" است و روابط عمومی واقعی نه تنها زمینه ساز توسعه، بلکه باز کننده درها به روی توسعه است.با این توضیح، مایلم بحث را با نوع شناسی " گرونیک" از الگوهای روابط عمومی بسط دهم."جیمز گرونینگ" چهار نوع الگو و مدل از روابط عمومی ارائه می کند :۱- "روابط عمومی انتشاراتی، تبلیغاتی" با هدف ایجاد انگیزه و ترغیب۲- "روابط عمومی اطلاع رسانی عمومی" با هدف انتقال و انعکاس اطلاعات سازمانها به مردم۳- روابط عمومی دو سویه با هدف ایجاد آشتی، حل اختلاف و جلب موافقت گروه های اجتماعی به نفع سازمان- روابط عمومی دو سویه همسنگ با هدف کمک به رفع مشکلات سازمانها و گروه های اجتماعی مرتبط با آنها، به گونه ای که منافع هر دو طرف به طور همتراز تامین شود.همانطور که از عناوین الگوها می توان دریافت، هیچیک از سه الگوی اول نمی توانند به توسعه کمک کنند، چرا که یا کاملاً یکسویه هستند (الگوهای اول و دوم) و یا نهایتاً به نفع یک طرف ارتباط، فکر وعمل می‌کنند و مردم که هدف نهایی توسعه است، فاقد جایگاهٔ واقعی در این مدلها هستند.پس نتیجه می گیریم که تنها روابط عمومی برتر و دوسویه همسنگ است که می تواند در خدمت توسعه باشد و به عبارتی می توان آن را "روابط عمومی توسعه" یا "روابط عمومی حامی توسعه" نام نهاد.

نحوهٔ کمک روابط عمومی به توسعهبا این مقدمه، اگر بپذیریم که روابط عمومی می تواند در "توسعه" جامعه، موثر واقع شود، این

پرسش مطرح می شود که اصولاً این نقش، چگونه و از طریق کدام کارکردها ممکن است؟به طور کلی و با توجه به مباحث زیادی که در خصوص نقش رسانه‌ها و وسایل ارتباط جمعی و یا به طور کلی نقش ارتباطات در توسعه مطرح شده است، می توان نقش روابط عمومی را در توسعه و یا وظایف "روابط عمومی توسعه" را به شرح زیر عنوان کرد :۱- نشر دانش و توسعه آگاهینقش روابط عمومی را در جامعه کنونی که به نظر می رسد در بین عناوین متعدد اطلاعاتی به آن، باید "جامعه دانش" را به نقل از "پیتر دراکر" ، شایسته‌تر دانست، دانش مداری و دانش گستری عنوان کرد که حاصل آن توسعهٔ آگاهی در جامعه است. روابط عمومی این نقش را به طرق مختلف و از طریق کاربرد تکنیک های اختصاصی و عاریتی انجام می دهد. برای مثال ارسال خبر یا تولید خبرنامه، جلوه هایی از نشر دانش در روابط عمومی هستند که باید مبتنی بر اصول روابط عمومی، حاوی صراحت، صداقت، مبتنی بر تحقیق، غیر جانبدارانه، واقعی و در خدمت اهداف متعالی جامعه و انسانها باشد.همچنین باید در نظر داشت که "آگاهی" مورد نظر روابط عمومی که می تواند برای توسعه، راهگشا و مفید باشد، آگاهی انتقادی، واقعی و محصول گفت و شنود بین مدیران و گروه های اجتماعی از یکسو و گروه های اجتماعی مختلف و متعدد با هم از سوی دیگر در یک فضای آزاد، همسنگ و برابر است که بی تردید در آن، هر دو طرف گفت و شنود، حق اظهار نظر داشته و استدلال و عقلانیت، معیار پذیرش دیدگاه‌های طرفین است.نتیجه مهم این کارکرد، زمینه سازی فکری و فرهنگی برای اجرای برنامه‌های توسعه است.- توسعه تحلیل و مطالعات افکار عمومیبر اساس یک نظر معروف، فاصله بین کشورهای توسعه یافته و توسعه نیافته، صرفاً یک نقطه است و آن اینکه هر جا "تجلیل" اصالت دارد، نشانهٔ توسعه نیافتگی و هر جا که "تحلیل"حاکم باشد، نشانهٔ توسعه یافتگی است. از طرف دیگر احترام گذاشتن به انسانها که محور توسعه هستند و به ویژه افکار آنان و بهره برداری از آرای مردم در تصمیم سازیها و تصمیم گیریها، در گرو عملکرد روابط عمومی در زمینه مطالعات افکار عمومی به شیوه های علمی و انتقال و تاکید بر توجه به آنها در نزد مدیران است.۳- جلب مشارکت مردمی و اصلاح سیاستها و عملکرد مدیریتییکی از رموز توفیق سیاستهای توسعه در هر جامعه‌ای، مشارکت مردم در فرآیند توسعه است.یکی از توانمندیهای ارزنده روابط عمومی ، توان جلب مشارکت مردمی است که از طریق توسعه شناخت، معرفی راه های مشارکت، ارتباط دادن موضوع مشارکت به منافع فردی و گروهی مشارکت کنندگان و هدایت آنان به سمت توجه به اطلاعاتی که این امر را ممکن می‌سازد، به دست می آید. روابط عمومی در شکل آرمانی خود، "مشارکت واقعی" را ایجاد می کند و از هر گونه کمک به ایجاد "مشارکت مصنوعی" و احتمالاً "گزینشی" خودداری می‌کند.از طرف دیگر، با مطالعه مستمر بازخورد عملکرد مدیران و انتقال آن، همواره می کوشد تا با رعایت یکی از قوانین طلایی روابط عمومی تحت عنوان "قانون مراقبت از رفتار مدیران" ، در صدد اصلاح سیاستهای مدیریتی و مدیران جامعه باشد که محصول این کارکرد را می توان "بازتابندگی توسعه‌ای" نام داد، به این ترتیب که مدیران جامعه می توانند همواره از طریق روابط عمومی، عملکرد توسعه را مجدداً مشاهده و نقاط ضعف و قوت را بررسی کنند.۴- کاهش شکاف ها و نابرابریهای اطلاعاتییکی از نکات راهبردی در روابط عمومی آرمانی، فراموش نکردن گروه های اجتماعی حاشیه‌ای است. گروه های حاشیه‌ای، در برابر گروه های اجتماعی کلیدی قرار دارند. گرچه توجه به اثر بخشی بر اساس هدف گذاری و اولویت شناسی انجام می پذیرد و بر اساس آنها، گروه های کلیدی در پیکار ارتباطی مشخص می شوند. لیکن در پیکار ارتباطی، تعیین گروه های حاشیه ای و برنامه ریزی ویژه برای قدرت بخشی به آنها ضروری است. به عبارت دیگر، توجه به گروه های مخاطب کلیدی، نباید به حاشیه رانی گروه های مخاطب غیر کلیدی منجر شود. این رویکرد را می توان یک رویکرد عدالت گرایانه در کار روابط عومی دانست و آن را به ضرورت کاهش نابرابریهای اطلاعاتی نیز تعمیم داد.بنابراین، یکی از وظایف بسیار مهم روابط عمومی در برنامه های توسعه، رساندن اطلاعات به کلیه بخشهای جامعه است تا همگی آنها فرصت مداخله و مشارکت در توسعه را داشته باشند.افزون بر آن، رفع شکاف های اطلاعاتی نیز ضروری است. "تیکور" ، "دونوور" و "اُولین" در بیان فرضیهٔ "شکاف آگاهی" یا اطلاعات، مفهوم شکاف را این گونه تعریف می کنند : "به

همراه افزایش انتشار اطلاعات رسانه های جمعی در یک نظام اجتماعی، بخش هایی از جمعیت که پایگاه پایینی دارند، اطلاعات را کسب می کنند و در نتیجه، شکاف آگاهی میان این دو بخش، به جای کاهش، افزایش می یابد." از اولین کسانی که این موضوع را در پژوهش های ارتباط جمعی و روابط عمومی مورد بحث قرار دادند، "هایمن" و "شیتسلی" بودند که اصطلاح "بی خبران همیشگی" را در مورد کسانی که به خود اجازه آگاه شدن نمی دهند، ابداع کردند."بنابراین روابط عمومی می تواند با غلبه بر "حاشینه نشینی اطلاعاتی" و فعال سازی حاشیه رانده شدگان اطلاعاتی، کل جامعه را در متن برنامه های توسعه قرار دهد.همانطور که "آنتونی گیدتز" جامعه شناس آلمانی مطرح می کند، از آثار مدرنتیته، یکی "دور گزینی" است که بر اساس توسعه روابط به شکل غیر فیزیکی و ارتباط الکترونیک مد نظر قرار می گیرد و دومی "نهفتگی زایی" است که روابط اجتماعی را از زمینه های محدود نزدیک به زمینه های نامحدود مکانی و زمانی سوق می دهد ، باید برای کمک به روند توسعه، ابزارهای مناسبی را بکار گرفت. مثلاً استفاده صرف از سایت برای ارتقای سلامت عمومی در جامعه‌ای مثل ایران، دامن زدن به شکاف آگاهی است و باید به اطلاع رسانی محلی مثل استفاده از "مروج سلامت" و یا رسانه های سنتی روی آورد.علاوه بر کارکردهای یاد شده، ایفای نقش مؤثر در مدیریت بحران را نیز به این فهرست اضافه کرد.

نتیجه گیری :با توجه به آنچه در ابتدای این بحث به عنوان بعضی از نتایج توسعه مطرح شد، مثل رشد اقتصادی، ارتقای سلامت عمومی، حاکمیت روابط افقی، جایگزینی روابط مبتنی بر مذاکره به جای اقتدار، امکان تفکر، احساس کفایت و شایستگی، آزادی، مشارکت واقعی، کرامت داشتن و ... و نیز با توجه به مواردی که به عنوان زمینه های کمک روابط عمومی به توسعه مطرح شد، همچون نشر و توسعه آگاهی و فرهنگ سازی، توسعه تحلیل و مطالعات افکار عمومی، جلب مشارکت مردمی و اصلاح عملکرد مدیریتی و کاهش نابرابریهای اطلاعاتی و قدرت بخشی به حاشیه رانده شدگان اطلاعاتی که در نمودار شماره یک آمده است، می توان نتیجه گرفت که روابط عمومی در رسیدن به هر یک از نتایج می تواند کمک های خود را بروز دهد. برای مثال اگر یکی از نتایج توسعه را دستیابی به ارتقای سطح سلامت عمومی و افزایش "میزان امید به زندگی" بدانیم، مکانیسم کمک روابط عمومی را این گونه تبیین می کنیم.می دانیم که خمیر مایه هر تصمیم گیری که نهایتاً به رفتار منجر می شود، آگاهی و اطلاعات است. اگر جامعه مفروض، دارای آگاهیهای کافی در زمینه اهمیت و نحوهٔ حفظ سلامت خود باشد، به گونه‌ای که بر اساسی یکی از قوانین طلایی روابط عمومی به نام "قانون طلایی گفتمان"، نشر دانش و آگاهی رسانی در حد کفایت باشد، می توان امیدوار شد که اعضای آن جامعه، توانمندی لازم را برای حفظ خود در برابر تهدید کننده‌های سلامت دارند. آنگاه روابط عمومی می تواند با بهره گیری از "نظریه وضعیتی در روابط عمومی" به جلب مشارکت عمومی برای رسیدن به این هدف اقدام کند و با توسعه تحلیل و مطالعات افکار عمومی، دلایل ضعف آگاهی و عدم مشارکت ها و وضعیت "حاشیه رانده شدگان" یا محروم ماندگان از دریافت آگاهیها را دریافته و آنها را در اصلاح عملکرد مدیران سلامت جامعه بکار گیرد. در چنین وضعیتی است که می توان به کمک روابط عمومی برای حصول یکی از نتایج توسعه دل بست، به شرطی که دست اندرکاران روابط عمومی نیز در استفاده از شیوه ها و تکنیک هایی که از طریق آنها در پی کمک به فرآیند توسعه هستند، اهداف و نتایج توسعه را مد نظر داشته باشند. برای مثال حصول به نتیجه یاد شده بر اساس استفاده از ابزارهای نامناسب و یا شیوه های اقتدار گرایانه ممکن نیست.

*http://adjournal.shaar.com/archives/۲۰۰۸/۰۱/۰۰۱۱۶۸_.php

ضرورت تحول درمشاوره مدیریت

در سالهای اخیر، تغییروتحولی معنی دارکه بتوان آن راشایسته "مشاوره مدیریت" دانست درکشور رخ نداده و یا لااقل نتایج و ارزیابی آنچه که بتوان آن رانوعی تحول وتحرک دراین حوزه نامید هنوز به طور شفاف در دسترس قرارنگرفته است.

اگربخواهیم نگاهی گذرابه مهمترین تحولات در حوزه و حرفه مشاوره مدیریت در سالهای اخیربیندازیم، فهرستی محدود شامل موارد زیر را پیش روی خود خواهیم داشت ـ:اجرای برخی طرحهای کلان توسط مراکز علمی و دانشگاهی ـ گسترش خدمات مشاوره در زمینه مدیریت کیفیت و استانداردهای EFQM,ISO ـعارضه یابی واحدهای صنعتی و طرحهای یارانه‌ای نوسازی صنایع کشور ـتوسعه سیستم های فناوری اطلاعات و خدمات فناوری اطلاعاتاینها کلیت و جلوه بیرونی تحول درخدمات مشاوره مدیریت درسالهای اخیراست که علی‌رغم تاثیر گذاری نسبی، نشان از آن دارد که موسسات و شرکتهای مشاوره مدیریت داخلی نتوانسته اند در این جهت موفقیت های اساسی کسب کنند و یا از توان لازم دراین زمینه برخوردار نبوده اند.علاوه برآن، می توان گفت که شرکتها و مشاوران داخلی برنامه ای جهت توسعه حرفه پیش روی خودنداشته ودربسیاری از موارد از فرصت های به دست آمده بهره گیری نکرده و عملا‌ـ این فرصت‌هارا از دست داده اند.تحلیل اینکه چرامشاوره مدیریت درمسیرتحول وتوسعه قرارنگرفته، مارابه آنجا می‌رساندکه عمده موسسات و دست اندرکاران، بدون توجه به بضاعت محدود حرفه و با نگاهی بخشی به موضوع پرداخته‌اند و در مواقع و برهه‌هایی که حتی امکانات عمومی نیزبه یاری آنها آمده ، همین نگاه محدودکننده باعث آن شده است تا ازایجاد یک تحول بنیادی واساسی بازمانند.به طورقطع مشاوره یک حرفه است وکارمطلوب وخوب مشاوره ، کاری حرفه‌ای است ، لیکن در این بحث ، توسعه و تحول مطرح است واینکه «چگونه فرصتهایی که می توانست این تحول راسامان بخشد و به تبع آن حرفه را رونق دهد، از دست رفته است ـ؟»درخصوص پروژه‌های کلان و اساسی، اگرعوامل دست اندرکار، محصولی مستقل و محکم و متناسب با شرایط روز جهانی و کشور ارائه می دادند،به طور قطع بجز تاثیری اساسی که برصنعت و اقتصادکشور برجای می‌گذاشت، به خودی خود جهشی جدی در حرفه مشاوره مدیریت را پایه‌گذاری می کرد؛ به طوری که با این شروع روشن، آینده ای پرامید را نوید می داد و از این پس عمده سیاستگذاران و مسئولان ارشد کشوردربه خدمت گرفتن مشاوران حرفه ای و افراد مطلع وکارشناسان کارآمد، درنگ نمی کردند ـ.موضوع استانداردهای کیفیت که درحال حاضربه یک حرکت قالبی کم اهمیت تبدیل شده و شورالتهاب خود را به کلی از دست داده است نیز فرصتی دیگر بودکه به علت عملکرد نامناسب و فرهنگ سازی غلط، راه به جایی نبرد.نه، توانست به عنوان استانداردهای مورد پذیرش و قبول جامعه، شهرت و اعتبارکسب کند و نه نظامهای داخلی وسیستم های عملیاتی شرکتها را تحت تاثیر قرار دهد. نگاه غیرحرفه‌ای، دید انتفاعی بازار راکد خدمات مدیریت، نگاه مادی ، نبود فرهنگ سازی متناسب همه و همه دلیل عدم توفیق این فرصت طلا‌ـیی برای توسعه وتحول در خدمات مشاوره مدیریت بودکه متاسفانه باید به عنوان یک خاطره تلخ ازآن یادکرد. سرنوشتی که موارد دیگرهمچون EFQM به آن دچار خواهد شد ـ.در یک حرکت دولتی وزمانی که موضوع نوسازی صنایع به شدت درجامعه مطرح بود، به لحاظ محدود بودن بودجه و به منظور انجام کارعظیم نوسازی ، مقررشدکه موضوع به شکل گسترده و در قالب طرحهای نوسازی مدیریتی شرکتها انجام پذیرفته ودنبال شود. پس از افت و خیزهای فراوان، پروژه های ریز ودرشت با عناوین عارضه یابی و یا سیستم دهی تعریف وعمدتا بامبالغ محدود و توسط مشاوران و شرکتهای مشاوره ای پراکنده، به اجرا درآمد.از آنجا این اقدام که براساس نیاز وخواست و مشارکت سازمانها و شرکتها شکل نگرفته وبدون آمادگی و عزم جدی مشاوران و سازماندهی متناسب صورت پذیرفت ، نتیجه چندان مطلوبی به همراه نداشت واگرچه برخی مشاوران فردی و شرکتهای کوچک را تا حدی منتفع کرد (تا شعله کم فروغ مشاوره را روشن نگه دارند) لیکن علی‌رغم آنکه ارزیابی عملکردی داده نشد، مع‌هذا از پیش روشن است که چندان نباید به عنوان یک تحول در حرفه مشاوره از آن نام برد. به نظرمی رسد اگر اندیشه‌ای پشت این حرکت قرارمی گرفت و با برنامه ریزی درست ازاین فرصت استقبال و استفاده می شد، شاید می‌توانست هم به لحاظ مادی و هم به جهت تاثیرگذاری ، تحولی درحرفه مشاوره مدیریت پدیدآورد ـ.در نهایت از فناوری اطلاعات باید نام برد.گواینکه آنچه دراین بخش انجام شده و می شود با مشاوره مدیریت کاملا در یک چارچوب قرار نمی گیرد. مع‌هذا به جهت ارتباط با نظامهای مدیریتی و نقش ابزاری که دارد نمی توان ازاهمیت آن صرف‌نظر کرد. در حوزه فناوری

اطلاعات، بسیاری از کشورهای همجوار همچون هند و پاکستان بابرنامه عمل کرده ، هم به عنوان عامل اشتغالزایی و هم به جهت کیفی، کارهای اساسی و قابل توجه انجام داده و توانسته اند بخشی از بازارهای جهانی را نصیب خود سازند. در این مورد نیز مشاوران ، چندان برخوردی فعال نداشته اند. در برخی پروژه‌های بزرگ کشور از نیروهای خارجی استفاده می شود و نتوانسته ایم در تربیت کادر و یا طرح وعمل خوب اقدام کنیم، گو اینکه کار به شدت در حال گسترش است، ولی شرکتهای داخلی (به جزمعدودی) نقش چندان درخورتوجه حداقل ازبعدکیفی، ایفا نکرده ونمی کنند.تحول در مشاوره مدیریت امری لازم و ضروری است وتاثیراساسی درمدیریت دارد.آموزشهای فراوانی درحوزه مدیریت داده شده و عمده مدیران و کارکنان بسیار بیشتر از قبل با مفاهیم آشنا هستند. انتشار و ترجمه زیاد داشته‌ایم. آنچه مهم است داشتن طرح و یا طرحهای اساسی به منظور تحول بنیادی در مشاوره بومی و ملی است.باید در همین جا، اجرای اصل ۴۴ رافرصتی گرانبها در این جهت ارزیابی کرد و به سرعت بابررسی دقیق شرایط، بسیج نیروها، ارائه راه حل ها و راهکارها، تاثیرگذاری بر سیاست‌ها و ... زمینه رافراهم کرد تاپس از گسترش اجرای اصل ۴۴، دوباره احساس غفلت و از دست رفتن فرصت نکنیم. انشاءا.. در زمانی و فرصتی دیگربه تحول درآموزش مدیریت نیزخواهیم پرداخت تا ارزیابی کل مجموعه میسر شود.*تدبیر

تحول مدیریت در بازار یابی

عموما در سازمانهای سنتی و سلسله مراتبی که مدیریت بازاریابی پیرو دیدگاه «فرماندهی و کنترل » است، تنها مقدار بسیار ناچیزی از ظرفیت بازار هدف به کار گرفته می‌شود. امروزه کسب و کارها در دوره‌ای به سر می‌برند که هر سازمانی نتواند سریعتر، ارزانتر و با کیفیت بالاتر از رقبای جهانی خود به تولید کالا یا خدمات بپردازد، از صحنه بازار حذف می‌شود. در این میدان رقابت پرهیاهو، تنها سازمانهایی قادر به ادامه حیات خواهند بود که از تمامی ظرفیت بازار هدف خود بهره می گیرند؛ و آنان که الگوهای سنتی مدیریت بازار– که مبتنی بر فرماندهی مدیران وفرمانبری مشتریان است – را بر می گزینند، رفتنی هستند.جك ولش ، مدیر عامل شرکت جنرال الکتریك، به کارکنان چنین توصیه می کند: «شرکتها نمی‌توانند به شما تضمین شغلی بدهند . این کار تنها از مشتریان ساخته است». وی تاثیر کارکرد همه کارکنان– صرفنظر از محل فعالیتشان د رساختار شرکت– را در نگهداری و خشنودی مشتری یادآوری شده و هشدار می‌دهد: «کسی که به مشتریان نمی‌اندیشد، گویی اندیشه‌ای ندارد» . (کاتلر، ۱۳۷۹ ، ۵۹) امروزه کارکنان هر سازمان مشتریان داخلی آن محسوب می گردند و باور بر این است که هیچ سازمانی قادر نیست تا رضایت مشتریان خود را فراهم آورد مگر آنکه ابتدا اسباب رضایت مشتریان داخلی (کارکنان) خود را تامین کند.مدیر عامل شرکت ساوث وست ایرلاینز د رآمریکا معتقد است : «واحد بازاریابی ما واحد مشتریان و واحد کارگزینی، واحد انسانهاست». (همان منبع، ۲۶۳) این گونه نیست که مشتریان به خاطر بیش از حد غیر استراتژیك بودن، سزاوار داشتن هیچ استراتژی نباشد بلکه برعکس، تمام شواهد حاکی از آن است که مدیران ارشد امروزه بیش از پیش بر اهمیت مشتریان به عنوان مهمترین مسئله رویاروی سازمانها واقف می‌شوند. تئودور لویت در این زمینه می گوید: ارزشمندترین دارائیهای شما – کارکنان، نام و نشانهای معتبر و مشتریان شما – در دفاتر حسابداری ثبت نشده‌اند. (همان منبع، ۲۸۹) همچنین در بیانیه ماموریت اکثر شرکتها این جمله به چشم می‌خورد: «با ارزشترین دارایی ما مشتریان ما هستند. » ولی همچنان که عملا سازمانها به دلیل پیروی از اصول بازاریابی بدوی از توجه به این دارایی ارزشمند چشم می‌پوشند، در برنامه ریزی کلان سازمانها نیز نسبت به تبیین استراتژی‌های بازار یابی غفلت می‌شود. دلیل اینکه فقط معدودی از سازمانها نسبت به تدوین استراتژی‌های بازاریابی اقدام کرده‌اند، چیست؟ چرا شرکتهایی که در تدوین استراتژی‌های خود در سطوح بنگاه، واحد کسب و کار و ظیفه ، الگو و پیشتاز بوده‌اند، در تدوین استراتژی‌های مدیریت بازاریابی خود، عمل می کنند؟ آنچه که مدیران به دنبال آن هستند، یافتن راه حل مشکلات کار با استفاده از منابع کمتر و در فاصله زمانی کوتاه‌تر است؛ و از طرف دیگر ،

انتظارات مشتریان امروز، خدمات عالی و برجسته و رفاه بیشتر در هنگام خرید است. بنابراین، این باور که : «تحول در مدیریت بازار» پاسخی د رخور به این خواسته ها و انتظارات است، دوچندان تقویت می‌شود.«تحول در مدیریت بازار» کلیدی است برای بهره برداری از تمامی ظرفیت بازار هدف یک سازمان و در عین حال یکی از پرچالش‌ترین برنامه‌هایی است که در یک سازمان می تواند پیاده شود. تحقق برنامه « تحول در مدیریت بازار» مستلزم داشتن برنامه، تلاش و شکیبایی است.گوهر مدیریت و رهبری کسب و کار در دهه ۱۹۹۰ و در آستانه ورود به سده بیست ویکم، رویکرد به دگرگونیها و مهار آنهاست. برجسته‌ترین دگرگونی که نظام دویست و بیست ساله« وظیفه گرایی» (DUTY ORIENTED) بر پایه اندیشه‌های آدام اسمیت را زیر و رو کرده است، روی آوردن به «فرایندگرایی » (PROCESS ORIENTED) در سایه پیدایش فناوریهای نوین اطلاعات، رقابت فشرده جهانی، افزایش آگاهی مشتریان و فزونی تنوع حق انتخاب آنان است.بنابراین ، تنها امتیاز رقابتی سازمانها در آغاز سده بیست و یکم ، برخوردای از مدیران فرهیخته و ارزشمند است، همچنین چگونگی تحول در مدیریت بازار ، بزرگترین و دشوارترین چالشی است که رهبران و مدیران در این سده با آن روبرو هستند.در جهان رقابتی و پرشتاب امروز ، سازمانها و بنگاهها برای بقا و تداوم حیات خود نیازمند تحول در مدیریت بازار هستند و قطعا این تحول تصادفی نیست، بلکه ارادی و برنامه ریزی شده است و جنبه تکاملی و وربه رشد دارد. هر سازمان اعم از دولتی و خصوصی ، با توجه به تغییراتی که در پارادایم‌ها صورت می گیرد نیاز به تغییر و تحول را احساس می کند. البته تحول نیاز به ابزار دارد و هنگامی صورت می گیرد که در ابعاد ساختاری و نیز ابعاد رفتاری، تغییراتی مثبت ایجاد شود. در واقع مقوله تحول د ر مدیریت بازار را باید یک فرایند تلقی کرد که در آن انسان و به طور کلی مدیران بازاریابی به عنوان عنصر کلیدی دارای چهار نقش عمده؛ طراحی و برنامه ریزی تحول، اجرای برنامه تحول، ارزیابی دستاوردهای برنامه تحول بالاخره بهره‌مندی از نتایج تحول است. بدیهی است در جریان این فرایند، درجه و نوع توانمندیهای مدیران بازاریابی از عوامل تعیین کننده ود رحقیقت پیش نیاز هر برنامه تحول بازاریابی است و اصولا این توانمندیها تابع دو عامل خواستن و توانستن است . عامل خواستن از طریق نظامهای انگیزشی و عامل توانستن از طریق نظامهای آموزشی، بهبود و توسعه می‌یابد.با توجه به سطح دانش مهارتها و آگاهیهای مدیران بازاریابی توانمند و نقش تحول آفرین آنها در سازمانهای امروز آنها سرمایه ، و محور تحول وبالندگی است. واقعیت اینکه سازمانهایی که از وجود مدیران خلاق، دانشگر، فرصت شناس و تبیین گر مسایل بی‌بهره هستند، خیلی از فرصتها و موقعیتها را از دست خواهند داد؛ زیرا سازمانها در خلاء نیستند ، بلکه در محیطی پرتلاطم قرار دارند که شرایط محیطی درونی و بیرونی، حیات سازمانی آنها را به شدت مورد تهدید و تاثیر قرار می‌دهند.بسیاری از مدیران در مورد تحول در مدیریت بازار صحبت می کنند، اما د ربیشتر موارد واقعا نمی‌دانند تحول در مدیریت بازار چیست؟ برای بسیاری از آن‌ها، این تحول اعطای اختیارات به کارکنان برای تصمیم گیری به منظور تامین رضایت مشتریان است مشروط بر اینکه سیاستها، رویه‌ها و مقررات سازمان را مراعات کرده و از آن تخطی نکنند. این به مفهوم آن است که در حقیقت تحول در مدیریت بازار وجود ندارد. تحول واقعی آن است که کارکنان بتوانند بر اثر آن برای حل مشکل مشتریان به ابتکاراتی دست بزنند که در چارچوب مقرارت سازمانی پیش بینی نشده است.« دارایی ارزشمندی که برای ما مزیت رقابتی ایجاد می کند، کارکنان ما هستند »، مدیر عامل شرکت کرایسلر، رابرت ایتون، ضمن بیان اینکه مطلب به مدیران قرن بیست و یکم گوشزد می کند« فرهنگ سازمانی شما و اینکه به کارکنان انگیزش دهید و آنان را توانمند سازید و آموزش دهید، چیزی است که شما را از دیگران متمایز ساخته و سبب پیشتازی شما در صحنه رقابت می‌شود». (آرمسترانگ ، ۱۳۸۰، ۱۷) مایکل پورتر معتقد است که «مهارتها و انگیزش افراد یک شرکت و نحوه به کارگیری آنها را می توان عامل مهم مزیت رقابتی آن به حساب آورد». (همان منبع ، ۳۴) یک رویکرد آینده ساز، نقاط قوت منابع انسانی سازمان را به نحوی مشخص می کند که بر اساس آن بتوان برای بازاریابی استراتژیهایی ایجاد کرد که چگونگی استفاده این نقاط قوت و نحوه توسعه آنها را مد نظر داشته باشند. آینده ساز (PROACTIVE) به این معنا که سازمان چگونه می‌تواند ارزش افزوده منابع انسانی

خود را به حداکثر برساند؟کیفیت ؛ ارزش مشتری پسندتا اوایل سال ۱۹۸۰ تقریبا تمامی شرکتها و سازمانها بر این باور بودند که کیفیت تنها کالای نهایی تجلی می‌یابد و رضایت مشتری فقط با دریافت کالا و یا خدمات مناسب تامین می‌شود. از این رو رقبای ژاپنی و اروپایی کالاهای صرفا باداومی را تولید و به عنوان یک کالای با کیفیت، به بازار عرضه می‌کردند. اما به تدریج با رشد و پیشرفت فناوری و ابداع سیستم‌های طراحی و ساخت توسط رایانه ، اتکا به مهارت انسانی کاهش یافت و موجبات تولید و ارائه محصولات مشابه برای شرکتهای رقیب فراهم آمد؛ به گونه‌ای که تشخیص و تفکیک کالاهای ارائه شده توسط شرکتهای گوناگون در بازار بسیار مشکل بود. لذا شرکتها برای پیشی گرفتن از رقبای خود ناگزیر به دنبال مفاهیم جدیدی بودند تا با مشخصه های کیفی کالای خود تلفیق کرده و با ایجاد تمایز میان محصولات خود و دیگران، سهم بازار بیشتری را به خود اختصاص دهند. به زعم عده‌ای «کیفیت » و«دستیابی به استانداردها» مترادف بوده و کیفیت را دستیابی به استانداردهای از پیش تعیین شده محسوب می‌کنند، در صورتی که باید توجه داشت که در استاندارد ، حداقل عملکرد تعیین می‌شود و ارتباطی به کیفیت ندارد، در نتیجه باید به کیفیت از جنبه ارتقای مستمر کیفیت برخورد کرد تا بتوان به خوبی انتظارات و خواسته های مشتری را بر آورده ساخت . اعتقاد کلی مدیریت سده بیست و یکم بر این است که بایستی همواره خود را مسئله کاهش هزینه‌ها ، به وسیله کاهش انواع ضایعات و افزایش کیفیت خدمات، در حال تعادل نگه دارند. اما شواهد نشان می‌دهد که یکی از مشکلات مهم کشورهای در حال توسعه، نبود بازار رقابتی سالم مناسب در آن کشورها، کالاهای تولید شده به علت اشباع نشدن بازار و به عبارتی فزونی تقاضا به عرضه، با مانع و مشکل خاصی روبرو نباشد و غالبا کالا- با هر کیفیتی به راحتی به فروش برسد.جوزف جوزان کیفیت را «درست مناسب مصرف » تعریف می‌کند. فیلیپ کرازبی بنیانگذار راهبرد صفر نقص (بدون نقص) کیفیت را تطابق با خواسته و عدم کیفیت را عدم تطابق با خواسته تعریف کرده است. فیلیپ کرازبی بنیانگذار راهبرد صفر نقص (بدون نقص) کیفیت را تطابق خواسته و عدم کیفیت را عدم تطابق با خواسته تعریف کرده است. فیلیپ کاتلر معتقد است، کیفیت کالا توانایی و قابلیتهای کالا د رانجام وظایف محوله را نشان می‌دهد و ویژگیهایی نظیر دوام، قابلیت اعتماد ، دقت ، سهولت استفاده ، تعمیر پذیری آسان و سایر صفات ارزشمند کالا را در برمی گیرد . اندازه گیری بعضی این صفات عملا امکان پذیر است. او بیان می دارد، تولید کننده پیش از تولید یک کالا می یابد یک سطح کیفی برای آن انتخاب کند واین سطح کیفی باید بتواند از جایگاه کالا (PRODUCT POSITION) در بازار هدف دفاع کند. جان پایین کیفیت را تامین خواسته‌ها و انتظارات توافق شده با مشتری تعریف می‌کند . ادوارد دمینگ بنیانگذار مکتب «مدیریت کیفیت جامعی» کیفیت را به عنوان یک سیستم بی‌نقص توصیف و تاکید می‌کند که جهت گیری تلاشهای کیفیتی باید در زمینه نیازهای فعلی و آنی مشتریان باشد. شعار کیفیت در شرکت زیمنس این گونه بیان می‌کند: «هنگامی کیفیت برقرار است که مشتری ما دوباره بر می گردد ، نه کالاهایمان ».در میان سه شاخص مهم مدیریتی یعنی؛ کیفیت ، هزینه و بهره‌برداری ، تاریخچه انسانی کیفیت بسیار قدیمی‌تر از سایر شاخصهاست به عنوان تنها شخاص مورد توجه مشترک تولید کنندگان و مشتریان : کیفیت مفهوم بسیار انسانی‌تر نسبت به دو شاخص دگیر یعنی هزینه و بهره وری دارد .جوزف جوران ، معتقد است در زمان کمبود ، نخستین چیزی که قربانی می‌شود کیفیت این اصل در کشورهایی که بازار رقابتی سالم ندارند. به خوبی مشاهده می‌شود . (BAKER,۱۹۹۷,۳۵۷) اما از سویی خوشبختانه در سالهای اخیر ، به دلایل مختلفی چون بروز تنگناهای اقتصادی، درک این واقعیت از سوی سازمانها، که بهبود کیفیت می‌تواند با کاهش هزینه ها و نه افزایش آن همراه باشد، سبب شده است به مقوله کیفیت اهمیت بیشتری داده شود.هنوز چند سالی نیست که مباحث جدید مدیریت کیفیت (Q.M) ، مدیریت کیفیت فراگیر (T.Q.M) مفاهیمی چون مدیریت تولید به زمان (J.I.T) گروههای کیفیت ، مدیریت مشارکتی ، فنون مدیریتی کایزن ((۵۵ ، الگو برداری ((BENCHMARKING و تحلیل خطا، مطرح و به سرعت در حال فراگیر شدن است. بر پایه این رویدادها، استانداراهای مدیریتی تدوین شده و در کنار این استانداردها ، روشهای اجرایی مختلفی در سطح ملی و جهانی در حال تکوین است.آنچه که

امروز د رصنایع، مراکز دولتی، نظامی ، آموزشی و خدماتی از آن سخن به میان می‌رود، کیفیت است. آشکار شدن مزیتها و قابلیتهای غیر قابل انکار مدیریت کیفیت در مقابل مدیریت کلاسیک و همچنین ورود مفاهیم و فناوریهای جدید همراه با مدیریت کیفیت، به عنوان تحولی عمیق و کارا در علم مدیریت، باعث حرکت بنگاههای اقتصادی به سمت این شیوه جدید شده است.عده‌ای معتقدند قدیمی‌ترین شکل استفاده از کیفیت به ۳۰۰۰ سال قبل از میلاد ، برمی‌گردد که در آن زمان که بابلیها از واحدهای استاندارد برای توزین و یا اندازه گیری کالاها به صورت توافقی بین هم استفاده می‌کردند. کیفیت در بابل قدیم به اندازه‌ای ا زاهمیت برخوردار بود که ارتشیان بابل مجبور به رعایت اصول نوشته شده بودند. این اصول، ضوابط اجرایی کارها را نشان می‌داد که به تدریج کامل می‌گردید. در مصر قدیم نیز عمق رودخانه نیل را اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل می‌کردند. نتایج این بررسیها در برنامه ریزیهای کشاورزی استفاده می شده است. همچنین در مصر قوانین و مقررات مربوط به ساختمان سازی، معماران را به رعایت اصولی در ساخت ابنیه وا می‌داشته است و عدم رعایت اصول یاد شده و یا آسیب رسیدن به ساکنان از عملکرد معمار در ساخت بنا، جریمه‌های هنگفت در بر داشته است. در قرون وسطی کالا و خدمات ار هنرمندان تولید می‌کردند و مستقیما به مشتریان می فروختند. در نتیجه این ارتباط مستقیم، میان تولید کننده به مشتری و مشتری به تولید کننده به وجود آمده که موجب رعایت کیفیت در محصولات تولیدی می‌شده است و بر اثر همین ارتباط کیفیت کالاها به طور مستمر بهبود می‌یافته که موجب رضایت کامل مشتری می شده است .مرجع: منبع :مجله تدبیر

نقش سرمایه اجتماعی در توسعه

دکتر اصغر حق‌شناس – محمدرضا دلوی – مسعود شفیعیه

چکیدهسرمایه اجتماعی (Social Capital) از مفاهیم نوینی است که امروزه در بررسیهای اقتصادی و اجتماعی جوامع مدرن مطرح شده است. طرح این رویکرد در بسیاری ازمباحث توسعه اقتصادی، نشاندهنده اهمیت نقش ساختارها و روابط اجتماعی میان افراد (سرمایه اجتماعی) بر متغیرهای توسعه از همه ابعاد است. سرمایه اجتماعی عمدتاً مبتنی بر عوامل فرهنگی و اجتماعی است و شناسایی آن به عنوان یک نوع سرمایه چه در سطح مدیریت کلان توسعه کشورها و چه در سطح مدیریت سازمانها و بنگاهها می‌تواند شناخت جدیدی را از سیستم‌های اقتصادی ـ اجتماعی ایجاد و مدیران را در هدایت بهتر سیستم‌ها یاری کند. هدف این مقاله معرفی مفاهیم و موضوعات سرمایه اجتماعی و نقش کاربردی آن در توسعه و انواع آن است. این مقاله بر این موضوع اشاره دارد که وجود سرمایه اجتماعی میان سازمانها، درون سازمانها و بین سازمانها می‌تواند عملکرد مؤثری را بر توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی به همراه داشته باشد.مقدمهبحث سرمایه اجتماعی، قبل از سال ۱۹۱۶، در مقاله‌ای توسط هانی فان۱ از دانشگاه ویرجینیای غربی برای نخستین بار مطرح شد. اما، با وجود اهمیت آن در تحقیقات اجتماعی تا سال ۱۹۶۰ میلادی که توسط جین جاکوب در برنامه‌ریزی شهری به کار برده شد، مغفول واقع شد در دهه ۱۹۷۰، این تئوری توسط لوری وارد عرصه اقتصاد شد. سرمایه اجتماعی مفهومی بین رشته‌ای است که در جامعه‌شناسی، اقتصاد، روانشناسی و سایر حوزه‌های اجتماعی کاربرد دارد. (رنانی، ۱۳۸۵) امروزه توفیق سازمانها را نمی‌توان تنها در انباشت ثروت مادی و تجهیز به آخرین امکانات و فناوریها ارزیابی کرد، زیرا سرمایه مالی، فیزیکی و انسانی بدون سرمایه اجتماعی فاقد کارآیی موثر است. به عبارت دیگر استفاده بهینه از سرمایه‌های مالی و فیزیکی و انسانی در سازمان بدون شبکه روابط متقابل بین اعضای سازمان که توأم با اعتماد، محبت و دوستی و در جهت حفظ ارزشها و هنجارهای سازمانی است، امکانپذیر نخواهد بود. اصطلاح سرمایه برای ثروت انباشته (بویژه آنچه برای تولید بیشتر است) به کار می‌رود و کلمه اجتماعی در سرمایه اجتماعی نشان می‌دهد که منابع درون شبکه‌های کسب و کار یا شبکه‌های فردی، دارایی‌های شخصی محسوب نمی‌شوند و هیچ فردی به تنهایی مالك آنها نیست. سرمایه اجتماعی روابطی است که انسان با کسانی

که می‌شناسد برقرار می‌کند. یعنی اندازه، کیفیت و گوناگونی شبکه‌های کسب و کار و شبکه‌های ارتباطی شخصی که انسان در آنها نقش دارد.سرمایه اجتماعی چیست؟از سرمایه اجتماعی تعاریف مختلفی ارائه شده است. یکی از تعاریف مطرح این است که سرمایه اجتماعی مجموعه هنجارهای موجود در سیستم‌های اجتماعی است که موجب ارتقای سطح همکاری اعضای آن جامعه گردیده و پایین آمدن سطح هزینه‌های تبادلات و ارتباطات می‌شود (فوکویاما ۱۹۹۹). بانک جهانی نیز سرمایه اجتماعی را پدیده‌ای می‌داند که حاصل تأثیر نهادهای اجتماعی، روابط انسانی و هنجارها بر روی کمیت و کیفیت تعاملات اجتماعی است و تجارب این سازمان نشان داده شده است که این پدیده، تأثیر قابل توجهی بر اقتصاد و توسعه کشورهای مختلف دارد. سرمایه اجتماعی برخلاف سایر سرمایه‌ها به صورت فیزیکی وجود ندارد، بلکه حاصل تعاملات و هنجارهای گروهی و اجتماعی است و از طرف دیگر افزایش آن می‌تواند موجب پایین آمدن جدی سطح هزینه‌های اداره جامعه و نیز هزینه‌های عملیاتی سازمانها می‌شود.سرمایه اجتماعی را می‌توان حاصل پدیده‌هایی ذیل در یک سیستم اجتماعی دانست:اعتماد متقابل؛ تعامل اجتماعی متقابل؛ گروه‌های اجتماعی؛ احساس هویت جمعی و گروهی؛ احساس وجود تصویری مشترک از آینده؛ کار گروهی.یکی از مفاهیم مفید در تبیین مفهوم سرمایه اجتماعی، «شبکه اعتماد» است. شبکه اعتماد عبارت است از گروهی از افراد که بر اساس اعتماد متقابل، از اطلاعات، هنجارها و ارزشهای یکسانی در تبادلات خود استفاده می‌کنند. از این رو، اعتماد نقش زیادی در تسهیل فرایندها و کاهش هزینه‌های مربوط به اینگونه تبادلات دارد. شبکه اعتماد می‌تواند بین افراد یک گروه و یا بین گروهها و سازمانهای مختلف به وجود آید. مفهوم مفید بعدی «شعاع اعتماد» است. تمامی گروههای اجتماعی دارای میزان خاصی از شعاع اعتمادند که به مفهوم میزان گستردگی دایره همکاری و اعتماد متقابل اعضای یک گروه است. در یک نتیجه‌گیری می‌توان گفت که هر چه یک گروه اجتماعی دارای شعاع اعتماد بالاتری باشد، سرمایه اجتماعی بیشتری نیز خواهد داشت. چنانچه یک گروه اجتماعی برون‌گرایی مثبتی نسبت به اعضای گروههای دیگر داشته باشد، شعاع اعتماد این گروه از حد داخلی آن نیز فراتر می‌رود.در سطح کلان درباره جایگاه کلی یک سازمان در زمینه اجتماعی، سیاسی و فرهنگی و شبکه‌های ارتباطات بیرونی بحث می شود و در سطح خرد به دو نوع سرمایه اجتماعی موجود در داخل سازمان پرداخته می‌شود. نوع اول سرمایه اجتماعی در سطح خرد، «سرمایه اجتماعی شناختی» نام دارد و در رابطه با پدیده‌هایی نظیر ارزشها، نگرشها، تعهدات، مشارکت، اعتماد موجود در سیستم اجتماعی سازمان است و نوع دوم نیز «سرمایه اجتماعی ساختاری» نامیده می‌شود که در رابطه با ساختارها و فرایندهای مدیریتی نظیر پاسخگویی مدیران و رهبران در قبال عملکردشان، شفافیت در تصمیم‌گیری و اقدام بر اساس کار گروهی است. البته به نظر می‌رسد که در این الگو نیز محور اصلی، مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی است. در جدول (۱) تعاریف مختلف با هدف و سطوح تجزیه و تحلیل مختلف مطرح شده است.نظریه‌های سرمایه اجتماعی ۱ـ نظریه پیوندهای ضعیف: اولین تئوری برای مفهوم‌سازی سرمایهٔ اجتماعی، نظریه پیوندهای ضعیف است. مطابق این نظریه، هر چه شدت و استحکام روابط میان اعضای یک شبکه بیشتر باشد، ارزش سرمایهٔ اجتماعی کمتر و به عکس هر چه شدت و استحکام این روابط ضعیفتر باشد نشاندهنده سرمایه اجتماعی بیشتر است. (سایبرت، ۲۰۰۱)۲ـ نظریه شکاف ساختاری: مطابق نظریه شکاف ساختاری، اگر یک فرد در شبکهٔ اجتماعی خود با همکارانی که با هم در ارتباط نیستند یا حداقل ارتباط اندکی با هم دارند، ارتباط برقرار کند، نهایت استفاده را خواهد برد. (سایبرت، ۲۰۰۱) منظور از شکاف در این نظریه، فقدان ارتباط میان دو فرد در یک شبکه اجتماعی است، که مزیتی برای سازمان تلقی می‌شود.۳ـ نظریه منابع اجتماعی: این نظریه که ریشه‌های آن به مطالعات «لین و کاتور» در سال ۱۹۸۱ می‌رسد، پیوندهای موجود در شبکه را بدون وجود منابع داخل آن کارآمد نمی‌داند. از دیدگاه این نظریه فقط منابع موجود در درون شبکه است که می‌تواند به عنوان یک سرمایه قلمداد شود. (لین، ۱۹۸۱) به عبارتی، نظریه پیوندهای ضعیف و شکاف ساختاری هر دو بر «ساختار» شبکه‌ها معطوف هستند در حالیکه نظریه منابع اجتماعی به «محتوی شبکه» توجه دارد.رابطه سرمایه اجتماعی و ابعاد توسعهبا توجه به اهمیت سرمایه اجتماعی در توسعه اجتماعی و

سازمانی لازم است برنامه‌های مختلفی برای افزایش ذخیره این سرمایه انجام گیرد. برخی از این اقدامات در سطح سازمانی عبارتند از:۱-تشویق و تقویت نهادهای اجتماعی، صنفی و حرفه‌ای: تشویق به ایجاد و تقویت نهادهای اجتماعی یکی از راه‌حلهای ساختاری برای افزایش سرمایه اجتماعی است. نتیجه فعالیت گروهی موفق تقویت شبکه‌های اعتماد است. ایجاد چنین نهادهایی در سطوح سازمانی نیز امکانپذیر است. تشکیل گروهها و انجمنهای تخصصی و حرفه‌ای در سازمانها با مشارکت داوطلبانه کارشناسان و متخصصان می تواند موجب افزایش سرمایه اجتماعی در سازمانها شود. بنابراین نقش مدیران رسمی سازمان در این رابطه را می توان تشویق و هدایت کلی ایجاد و تقویت چنین نهادهایی دانست.۲- برنامه‌ریزی برای غنی‌سازی فرهنگ اجتماعی و سازمانی: سرمایه اجتماعی منتج از ویژگیهای فرهنگی یک سیستم اجتماعی است. به بیان دیگر سرمایه اجتماعی تبلور اقتصادی فرهنگ اجتماعی یا سازمانی مبتنی بر اعتماد و مشارکت افراد است. بنابراین هرگونه اقدامی از طرف مدیران برای غنی‌سازی فرهنگ سازمانی می‌تواند موجب افزایش سرمایه اقتصادی شود.۳-توجه به ارتقای سرمایه اجتماعی در آموزشهای عمومی و آموزش کارکنان: یکی از مهمترین فرایندهای موجود در جوامع برای ایجاد سرمایه اجتماعی، نظامهای آموزشی است. گذر افراد از آموزشهای عمومی در تمامی سطوح و نیز آموزشهای دانشگاهی، نقش اصلی را در ایجاد این نوع سرمایه داراست. مؤلفه‌های فرهنگی در سطح جامعه به شدت متأثر از عملکرد نظامهای آموزشی و تربیتی هستند. در سطح سازمانی نیز دوره‌های آموزشی کارکنان می‌توانند بستر مناسبی برای تقویت سرمایه اجتماعی باشند.مدیریت سرمایه اجتماعی و نقش آن در ابعاد توسعهیکی از مسائلی که موجب از میان رفتن سرمایه اجتماعی در سازمان می‌شود، جدایی مدیران از کارکنان و سازمان (نظیر ساختار سلسله مراتبی) است. مدیران از راههای مختلف می‌توانند به ایجاد توسعهٔ سرمایهٔ اجتماعی در سازمان یاری رسانند که بعضی از آنها مربوط به جامعه (در سطح کلان) و بقیه مربوط به درون سازمان (در سطح خرد) است که عبارتند از:۱- پایبندی به اخلاقیات: مدیرانی که اصول اخلاقی را در عملکردها و تصمیمات سازمانی به کار می گیرند، با ایجاد روابطی مبتنی بر اخلاقیات سرمایه اجتماعی ایجاد می کنند. البته در تعریف و تبیین اصول اخلاقی دشواریهای بسیاری وجود دارد و به سادگی نمی‌توان اصول اخلاقی واحدی را که مورد توافق و قبول همگان باشد، به دست آورد. اندیشمندان مدیریت اصول اخلاقی را در نوشته‌های خود به صورتهای گوناگون بیان داشته‌اند. دوبل از سه دسته معیار اخلاقی نام می‌برد: احساس مسئولیت در مقابل حکومت، مسئولیت فردی، دوراندیشی و خیرخواهی. توجه به این سه عامل مجموعاً فرد را در سازمان به تصمیم‌گیری اخلاقی قادر می‌سازد. از چهار منبع دیگر برای تدوین اصول اخلاقی نام برده می شود: مصلحت عمومی، مصلحت حکومتی، مصلحت سازمانی و مصلحت شخصی. با استفاده از این چهار منبع می‌توان اصول اخلاقی جامعی را برای سازمان تدوین کرد که از چهار جهت عمومی، حکومتی، سازمانی و شخصی، مصلحتها را در نظر داشته و عمل بر اساس آنها تضمین کننده و توسعه‌دهنده سرمایه اجتماعی باشد و در کل نیل به ابعاد توسعه را راحت‌تر کند.۲- احساس مسئولیت اجتماعی: سازمان و جامعه با هم در تعاملی پویا قرار دارند و در این رابطه است که افراد و اعضای جامعه مایل‌اند سازمان در مقابل آنان احساس مسئولیت کند و تنها به فکر سود و نفع سازمانی نباشد. هر گاه شهروندان اطمینان حاصل کنند که مدیریت سازمانها نسبت به آنها احساس مسئولیت می کنند و به پاسخگو بودن در مقابل جامعه می‌اندیشند، تلقی مثبتی در مقابل سازمان پیدا می کنند و در پرتو این جو اطمینان و اعتماد سرمایه اجتماعی تولید می‌شود.۳- وحدت با جامعه: یکی از مسائلی که موجب از میان رفتن سرمایه اجتماعی می‌شود، جدایی مدیران با جامعه است که به صورت عارضه متفاوت بودن «ما» و «آنها» جلوه می کند. در چنین حالتی مدیران خود را با دیگران متفاوت میبینند و بین خود و مراجعه‌کنندگان جدایی احساس می کنند. این نوع نگرش بر تصمیمات و رفتارهای مدیران اثر منفی به جای میگذارد و اعتماد جامعه را از سازمان سلب می کند. برای ایجاد سرمایه اجتماعی مدیران باید بر این جدایی غلبه و نوعی یگانگی و وحدت با دیگران احساس کنند. آنها باید بدانند که کارکنان، مراجعان، مشتریان، شهروندان و همسایگان «آنها» نیستند، بلکه جزئی از ما بعنوان مدیر و وابسته و پیوسته به «ما» هستند. اگر آنها آسیب ببینند ما هم

آسیب خواهیم دید.۴- تلاش در جهت ایجاد اعتماد در سازمان: یکی دیگر از اقدامات مهم در این زمینه، تلاش مدیران و رهبر سازمان برای اعتمادسازی بین اعضای گروهها و واحدهای سازمانی و نیز بین واحدهای مختلف است. اعتماد نیز صرفاً با ایجاد روابط و ارتباطات مستمر موفق و تدریجی شکل می‌گیرد. انسانها پس از کسب شناخت مناسب و تدریجی از یکدیگر، به هم اعتماد پیدا می‌کنند. این امر در روابط بین افراد، واحدهای مختلف درون سازمانی و روابط بین سازمانها دارای اهمیت است. متأسفانه در بسیاری از سازمانها نوع روابط و ارتباطات سازمانی به گونه‌ای است که افراد و واحدهای سازمانی از یکدیگر شناخت واقعی مناسبی کسب نمی‌کنند و طبیعتاً زمینه لازم نیز برای ایجاد شبکه‌های اعتماد فراهم نخواهد بود. (رحمانپور، ۱۳۸۲)۵-تأکید مداوم بر آموزش: ایجاد و استفاده از سرمایه اجتماعی به تغییر رفتار و طرز تفکر نیاز دارد. برنامه‌های آموزشی جامع، الگوی مطلوب برای افرادی است که قصد دارند رفتارهای جدید را بیاموزند، مشاهده، کشف و اجرا کنند. از این رو، یکی از وظایف مهم مدیران برای ایجاد سرمایه اجتماعی، این است که فرصتهای مداوم و مشخصی برای آموزش درون سازمانی و برون سازمانی تدوین و برنامه سالانه برای تمامی سطوح مشاغل تهیه و به کارکنان ابلاغ کنند. (کاپللی، ۲۰۰۲،ص۲)۶- چرخش مشاغل: یکی از اهداف مهم چرخش شغلی، ایجاد و تقویت سرمایه انسانی و اجتماعی است. چرخش مشاغل، این فرصت را به کارکنان می‌دهد که ضمن شناخت وظایف و فعالیتهای سایر مشاغل و افزایش توانمندی خود، ارتباطات و تعامل خود را با همدیگر افزایش دهند و در نتیجه روح اعتماد جمعی را (که جوهره سرمایهٔ اجتماعی است) گسترش بخشند که این امر موجب تسهیم و تسهیل دانش و تجربه کارکنان می‌شود. (بیکر، ۱۳۸۲، ص ۲۳۵)وجود دستورالعملها و بخشنامه های بیش از حد، نهادهای متعدد نظارتی، تخلفات اداری، شایعه پراکنی و بی‌اعتنایی کارکنان به سازمان از جمله نشانه های ضعف سرمایه اجتماعی در سازمان یا به عبارتی ضعف سازمان در ایجاد سرمایه اجتماعی است.۷- افزایش رضایت شغلی کارکنان: سرمایه فیزیکی، با ایجاد تغییرات در مواد برای شکل دادن و تسهیل ابزارهای تولید به وجود می‌آید. سرمایه انسانی با تغییر نگرش افراد، مهارتها و تواناییهای آنان را افزایش می‌دهد. سرمایه اجتماعی نیز هنگامی به وجود می‌آید که روابط میان کارکنان به شیوه‌ای دگرگون شده باشد که هرکدام از آنان بتوانند براحتی نقش و وظیفه خود را انجام دهند. از این رو، فضای مبتنی بر تفاهم، صداقت، اعتماد و همکاری باعث افزایش رضایت شغلی کارکنان و در نهایت بهره‌وری سازمانی می‌شود.۸- حمایت از توسعه پایدار: توسعه پایدار مفهوم جدیدی را از توسعه اقتصادی، انسانی و زیست محیطی ارائه می‌دهد و توسعه واقعی را معادل رشد انسانی و زیست‌محیطی قلمداد می‌کند. در توسعه پایدار منابع زیست‌محیطی همچون سرمایه‌هایی تلقی می‌شوند که حفاظت از آنها وظیفه اصلی سازمانها به شمار می‌آید و توسعه‌ای مقبول است که در آن ضمن حفظ طبیعت، انسان ارزش و کرامت خود را از دست ندهد. براساس چنین تفکری از توسعه و رشد که همانا توسعه پایدار شهرت یافته است، مدیران سازمانها با ساختار جدیدی از توسعه روبه‌رو هستند که در آن تنها اهداف اقتصادی در نظر نیست، بلکه جنبه‌های زیست‌محیطی و انسانی نیز مورد تأکید فراوان است. پیشرفت و کارایی اقتصادی، حفظ منابع طبیعی، فقرزدایی، توسعه عدالت اجتماعی، ایجاد فرصتهای برابر برای پیشرفت همگانی، از زمره اهداف اصلی در یک الگوی سه وجهی از توسعه پایدارند.در این الگو، اقتصاد، انسان و طبیعت همزمان مورد توجه هستند و مدیران با استفاده از این الگو باید تلاش کنند که نوعی تقارب و همگرایی در سه دیدگاه اقتصادی، انسانی و زیست‌محیطی به وجود آورند و با این نگرش به استقبال آینده بروند. دیدگاههای کارشناسان اقتصادی برای به حداکثر رسانیدن رفاه انسانی با توجه به محدودیتهای منابع، دیدگاه‌های محیط‌شناسان در زمینه حفظ و نگهداری محیط‌زیست بشری به عنوان یک سرمایه طبیعی و تمام شدنی و نقطه نظرات جامعه‌شناسان در مورد ارزش و اهمیت انسان به عنوان محور اصلی توسعه، نقشهای اصلی را در شکل گیری الگوی جامع توسعه پایدار ایفا می‌کنند. به عبارت دیگر توسعه مطلوب در عصر ما توسعه‌ای اخلاقی و انسانی است. مدت مدیدی است که معیارهای کوتاه نظرانه مالی بر تصمیم‌گیریهای اقتصادی حاکم بوده است. هم‌اکنون زمان آن فرارسیده است تا واقعیت‌های زیست‌محیطی و انسانی را به علم اقتصاد

برگردانیم.نقش سرمایه اجتماعی در نیل به توسعه‌مزایای متعدد و زیادی را می‌توان برای سرمایهٔ اجتماعی برشمرد؛ مزیت اصلی و عمده سرمایهٔ اجتماعی در اختیار گذاشتن اطلاعات زیاد با هزینه پایین و زمان اندک برای بازیگرانی است که نقش اصلی را در سرمایهٔ اجتماعی ایفا می‌کنند.کسب قدرت و نفوذ از مزایای دیگر سرمایهٔ اجتماعی است. کلمن در نوشته‌های خود اشاره به واژه «کلوپ نمایندگان مجلس» دارد که در واقع منظور بحث «قدرت» است. برخی نمایندگان قدرت بیشتری نسبت به نمایندگان دیگر دارند؛ چرا که آنها تعهدات متفاوت با سایر نمایندگان برای خود ایجاد کرده‌اند و از اعتبار این تعهدات برای مشروعیت بخشیدن به رفتار خود استفاده می‌کنند. یک چنین قدرتی به بازیگر اصلی (در سرمایهٔ اجتماعی) اجازه می‌دهد تا به اهداف خود دست یابد. مزیت دیگر سرمایهٔ اجتماعی ایجاد «یکپارچگی» در میان اعضاست. هنجارها و باورهای محکم موجب ایجاد شبکه اجتماعی قوی می‌شود که دربرگیرنده آداب و رسوم و قوانین خاصی است و این هنجارها جایگزین کنترلهای رسمی می‌شوند. در این رابطه اُوچی (۱۹۸۰) چنین استدلال می‌کند که سازمانهای قبیله‌ای با هنجارهای مشترک قوی از هزینه‌های اندک نظارت بهره‌مند هستند و تعهد بالایی را در اختیار دارند که در واقع همان سرمایه اجتماعی است (آدلر، ۱۹۹۹).علاوه بر مزایای فوق به کارگیری سرمایهٔ اجتماعی در سطح سازمانی دارای مزایایی مانند: ایجاد سازمان‌کاری و تیم‌های منعطف، ارائه سازوکارهایی برای بهبود مدیریت عملکرد گروهی، زمینه‌سازی برای توسعهٔ سرمایه‌های غیرمادی در سازمان و افزایش تعهد اعضا و کارکنان سازمان نسبت به مصلحت عامه است. (لینا و بورن، ۱۹۹۹)نشانه‌های ضعف سرمایه اجتماعی در سازمانهرچه ذخیره سرمایه اجتماعی در سازمان بالا باشد، نیاز به تدوین قوانین و مقررات، ایجاد نهادهای اجرایی و نظارتی کاهش می‌یابد. به نظر می‌رسد مدیران از طریق شاخصها و عوامل زیر می‌توانند درجه و میزان سرمایه اجتماعی در سازمان را تشخیص دهند؛ بدین معنا که هرچه میزان این عوامل در سازمان بالا باشد، سرمایه اجتماعی کمتر خواهد بود (لینا و برن، ۱۹۹۹، ص۳):۱- دستورالعملها و بخشنامه‌ها؛ ۲- نهادهای متعدد نظارتی و بازرسی؛۳- شایعه پراکنی؛۴- ترور و تخریب شخصیتها؛۵- تخلفات اداری؛۶- بی‌اعتنایی کارکنان به سازمان؛۷- شکست تیم‌ها و کمیته‌های کاری در سازمان؛۸- تمایل نداشتن کارکنان به یادگیری دانش روز و تسهیم دانش و اطلاعات؛۹- فقدان روحیه رقابت‌جویی در درون سازمان یا نسبت به رقبا؛۱۰- افزایش غیبت، مرخصی و ... .نتیجه‌گیـــــــــریدر مجموع می‌توان گفت که سرمایه اجتماعی عبارت است از تأثیر اقتصادی حاصل از تسهیلاتی که شبکه‌های اعتماد و مؤلفه‌های فرهنگی در یک سیستم اجتماعی را به وجود می‌آورند. شبکه‌های اعتماد علاوه بر کاهش هزینه‌های مدیریتی، موجب می‌شوند که زمان و سرمایه بیشتری اختصاص به فعالیتهای اصلی پیدا کند و علاوه بر آن موجب انتقال دانش اعضای گروهها به یکدیگر می‌شود و جریان مناسبی را از یادگیری و دانش در بین آنها فراهم می‌سازد و این امر نیز می‌تواند در کاهش هزینه‌های مدیریتی و توسعه اجتماعی و سازمانی بسیار مؤثر باشد. سرمایه اجتماعی، پدیده‌ای مدیریت‌پذیر است؛ به این معنا که می‌توان آن را براساس سیاستگذاریها در حوزه‌های مشخصی در سازمان بازسازی یا به فرایند شکل‌گیری آن کمک کرد. این امر در صورتی ممکن است که مدیران عالی و سیاستگذاران سازمان اطلاعات درستی از وضعیت موجود سرمایه اجتماعی در سازمان داشته باشند. منابع ۱- بیکر، واین (۱۳۸۲)، «مدیریت و سرمایه اجتماعی»، ترجمهٔ سیدمهدی الوانی و محمدرضا ربیعی، تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.۲- رحمانپور، لقمان (۱۳۸۲)، «مدیریت سرمایه اجتماعی: رویکردی اثربخش در مدیریت منابع انسانی»، فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۱۹.۳- رنانی، محسن (۱۳۸۵)، «نقش سرمایه‌های اجتماعی در توسعه اقتصادی»، دریچه، فصلنامه فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی، صص ۲۳-۴.۴- فقیهی، ابوالحسنی، فیضی، طاهره (۱۳۸۵)، «سرمایه اجتماعی: رویکردی نو در سازمان» دانش مدیریت، فصلنامه دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، سال نوزدهم، شماره ۷۲، صص ۴۶-۲۳. ۵- Adler, P. W. (۱۹۹۹). "Social Capital: The Good, The Bad, and The Ugly". Management Meeting in Chicago.۶- Cappelli, P. (۲۰۰۲)" Social Capital and Retraining", university of Pennsylvania, Philadelphia.۷- Coleman, J. S. (۱۹۹۰). "Fundations

of Social Theory", Combridge, MA: Harvard University Press, Belknap Press.۸- Francis Fukuyama. "Social Capita And Cicil Society", conference on second Generation Rerform. ۱۹۹۹.۹- Leana, C. R. & Van Burren, H. J. (۱۹۹۹), "Organizational Social Capital and Employment Proactives", Academy of management reviews.۱۰- Seibert, S. Kraimer. M Linden, Robert. (۲۰۰۱). "A Social Capital Theory of Career Success". Academy of Management Journal, Vol. ۴۴. No۲. بقیه منابع در دفتر نشریه محفوظ است.*تدبیر

انگیزش و مدیریت تحول

مهندس کرم بهرامی مقدمه :

یکی از اصول مهم در روابط بین شخصی توجه به علایق و نگرش های اشخاص است . برای مثال شما شاید بتوانید کسی رابه انجام کاری مجبور کنیدولی هرگز قادر نیستید واقعا "او را وادار کنید که کار را از روی میل و اراده انجام دهد. میل برای خواستن از درون ما بر می خیزد و انگیزش نیروی درونی است که سبب لذت بردن از کار و فعالیتهای شخصی می شود. احساس خوب داشتن و کار آیی با یکدیگرارتباط نزدیکی دارند. شرکت ها و سازمانهای صنعتی باید به این اصل مهم توجه داشته باشند که اگر در نظر دارند با رقیبان خود رقابت کنند ضروری است که در بسیج نیرو های آن شرکت و سازمان توانائی لازم را داشته باشند. مدیریت توانمند و خلاق عامل اصلی تفوق و برتری در قلمرو رقابت به حساب می آید. باید در نظر داشت که سرچشمه اصلی نوع آوری و خلاقیت در یک شرکت تک تک افراد هستند. افزایش تولید در سطح بالا نه فقط با فن آوری مدرن ارتباط دارد بلکه رابطه بسیار نزدیکی با نگرش های افراد دارد.نگرش هائی مانند: آیا ما آمادگی فعالیت مستمر داریم؟ آیا برای اهداف شرکت نگران هستیم؟ آیا میل داریم که تمام توان و استعداد خود را برای رسیدن به اهداف شرکت بکار بگیریم ؟یا اینکه مدام به عقربه های ساعت نگاه می کنیم و سر خورده خسته با خود می گوئیم : ای کاش زودتر ساعت کار تمام شود. زمانی که مدیر و سایر کارکنان با همدیگر همدلی داشته باشند برای رفع مشکلات موجودراه حل سریع تر آشکار می شود و دستیابی به اهداف شرکت آسانتر است.زمانی که سخن از آزادی اندیشه و امنیت و وفاق و احترام متقابل در محیط یک شرکت فقط در حد حرف نیست کارکنان تحت تاثیر جریان روزمره و عادی و یکنواخت محیط کار دچار کسالت وملال نمی شوند. یک مدیر هوشمند و توانا به خوبی میداند که عامل اصلی ایجاد ارتباط موفق با کلیه کارکنان تحت هدایتش : شخصیت خلاق و رفتار متعادل و اخلاق پسندیده اوست نه بهره گیری از توان و قدرت اجرائی در محیط کار . او در واقع به این حقیقت به حق باور دارد که عزت و منزلت او در شرایطی به بالندگی خواهد رسید که بتواند در محیطی همراه با عدالت و صداقت و نیک اندیشی و به دور از هر گونه آلایش و تظاهر: با زیر دستانش رابطه متقابل داشته باشد .البته رفتار صمیمانه با کارکنان نباید انگیزه ای شود که آنان هر طور که بخواهند در محیط کار عمل و نسبت به انجام دادن تعهدات سازمانی خویش بی اعتنا باشند. برای رفع اینگونه ابهامات با بهره گیری از تجربه همفکری و مشورت و دید مشترک میان مدیران و کارکنان می توان به یک سبک مدیریتی و اجرائی متعادل در سازمان دسترسی پیدا کرد . در این شرایط ضمن برقراری ارتباط صمیمی و ایجاد وفاق میان مدیران و کارکنان : زمینه مشارکت کارکنان نیز در مراحل مختلف تصمیم گیری مهیا خواهد شد . هنگامی که افراد با علایق و تجارب و عقاید مختلف گرد هم می آیند مسلما "تضادهائی در میان آنان بوجود خواهد آمد این تضاد ها ممکن است در بعضی شرایط منجر به ناکامی و سر خوردگی کارکنان شود.عده ای ممکن است به این مسئله باور پیدا کند با آنان عادلانه رفتار نشده است یا گروه دیگری چنین استدلال کند که نسبت به حقوق فردی و اجتماعی آنان بی اعتنائی شده است . طبیعی است که در چنین شرایطی کار اهمیت خود را از دست می دهد واین عوامل جریان تولید را تحت تاثیر قرار

میدهد. مدیران خلاق و هوشمند برای غلبه بر چنین مشکلاتی با بهره گیری از تجارب و دانش اجرائی خود زمینه مباحثه متقابل میان خود و کارکنان را در محیطی با نشاط و پویا به دور از هر گونه تعصب و جزئی نگری مهیا خواهد ساخت تا ضمن بهره گیری از نتایج تضارب آرا میان افراد نسبت به رفع ابهامات موجود و گسترش روابط انسانی سالم میان کارکنان و مدیران و همچنین گسترش و توسعه اهداف سازمان قدم های مثبت بردارند. این شیوه اندیشیدن نه فقط به اهداف بنیادین شرکت کمک خواهد کرد بلکه در ارتقای سطح اندیشه کارکنان و افزایش نشاط و همدلی در محیط کار موثر خواهد افتاد. البته دستیابی به اهداف بیان شده زمانی امکان پذیر است که مدیران بدون هر گونه مانع با کارکنان سخن بگویند و تا حد امکان این گفتمان در مورد مسائل ناخوشایند نباشد .نکته مهم دیگر این است که اگر مدیران منزلتی بالاتر از منزلت و شخصیت سایر کارکنان برای خود قائل باشند در حقیقت خود رااز نعمت تفاهم و درک متقابل سایر کارکنان محروم خواهد ساخت .اما اگر مدیران و کارکنان به عنوان انسان به درک متقابل یکدیگر توجه داشته باشند و در خصوص امیدها و نگرانی های یکدیگر باهم سخن بگویند میتوانند برای رفع معضلات موجود در شرکت و محیط کار خود به راحل های اساسی و منطقی و امیدوار کننده دست پیدا کنند : راه حل هایی که مورد پذیرش و توجه همگان باشد.((یک ضرب المثل چینی میگوید : برای هر مشکلی سه راه حل وجود دارد: ۱- راه حلی که من ارائه می دهم. ۲- راه حلی که شما ارائه می دهید . ۳- راه حل درست .)) کارکردن در یک گروه قطعا \"با مشکلاتی همراه است اما مهم این است که انگیزش برای غلبه بر مشکلات در مدیران و کارکنان وجود داشته باشد. البته اگر مشورت و همفکری و همدلی بعنوان یک اصل اساسی و بنیادین در یک شرکت مورد توافق و توجه باشد قطعا \"خلاقیت و توان تولید افزایش پیدا می کند و سوء تفاهم و نزاع در میان مدیران و کارکنان به حداقل می رسد . همانطوریکه میدانیم تعداد قابل توجهی از اعتراضات در یک سازمان در حقیقت فریادهایی ناامیدانه برای جلب توجه است چرا که بسیار اتفاق می افتد کسی به حرف های کارکنان گوش نمی دهد و علاقه مند به شنیدن مسائل و مشکلات آنان نیست .وجود چنین شرایطی خسارت های غیر قابل جبرانی بر میزان تولید و روابط بین شخصی خواهد زد . ولی اگر کارکنان احساس کنند به کسی تعلق دارند و کسی به حرف های آنان گوش می کند بدون شک آنان هم برای اهداف شرکت دلسوزی می کنند و در انجام تعهدات خویش وفادار خواهند بود. مضوع دیگر که نیاز به توجه دارد برگزاری جلسات است در جلساتی که بنا به دعوت مدیران برگزار میشود باید به به توجه به شایستگی و ها و لیاقت هایشان فرصت سخن گفتن و اظهار نظر در باره مسائل داده شود .برنامه جلسات باید از قبل هماهنگ و تنظیم شود و اگر در آنها فقط مدیران حق اظهار نظر داشته باشند در حقیقت مشارکت کارکنان تبدیل به شوخی و بازی اداری میشود و هیچ گونه نتیجه ای از تشکیل جلسات حاصل نخواهد شد و فرست ها از دست خواهد رفت و بجای آن احساس ملال ودل زدگی برای کارکنان حاصل خواهد شد. در امر مدیریت همین قدر میدانم که کافی نیست بپرسیم چه؟بلکه مهمتر این است که بپرسیم چطور؟ در یک شرکت موفق فقط مدیر نیست که قادر است راه حل هایی برای مشکلات پیدا کند بلکه یقینا "پیشنهادهای سایر افراد شرکت نیز در هر سطحی که باشند میتواند مورد توجه و گره گشا واقع شود ودر بسیاری از شرایط کارآمد وسود مند باشد .این یک اصل مهم است که پیشنهادهای خوب حداقل این استحقاق را دارند که توسط مدیران شرکت شنیده شوند . در واقع اگر به گفته های کلیه افراد یک شرکت بها داده شود وبرای عقایدشان اهمیت قائل شوند توانائی افراد شرکت برای تفکر در مورد طرح های جدید افزایش پیدا خواهد کرد واین بهترین راه ممکن برای بهره گیری از تمام توان و استعداد موجود در یک سازمان است . به منظورچگونگی ایجاد تحول در یک سازمان به شرح موارد سیزده گانه ذیل در بحث های آتی می پردازیم : ۱- دید مشترک ۲- انگیزش و تغییر ۳- انگیزش و ابداع ۴- نقش محرک ها ۵- ارتباط در داخل شرکت ها ۶-قدرت باز خورد ۷- هنر گوش دادن ۸- چگونه سوال بپرسیم ۹- سبک رهبری ۱۰-تفویض اختیار ۱۱- مهارت شخصی ۱۲-بصیرت و اهداف و راهبرد ۱۳- تحول سازمانی

*http://www.moghanaras.com/m.karam-bahrami/motivation-change.htm

تحول ساختاری یا تحول فرهنگی

تغییر و تحول ساختـاری همواره در نظـام دولتی کشور به عنوان یک راه حل اساسـی مورد توجه بوده و دولتها در دوره های مختلف کوشـیده انـد تـا از این طریق نظام اداری را متحول ساخته و اصـلاح نماینـد. تغییرات تشـکیلاتی متعـدد و متنوع نشانگر این گرایش متولیـان ساختـار کلاـن دولت است. امـا نکته ای که در این میـان مغفول مانـده است کارکرد ساختار دولت است. در حالی که همه نظرها متوجه ساختار می‌باشـد، نحوه عملکرد و کارکردهای ساختار فراموش می شوند. مشـکل سازمانهای اداری کشور قبل از آنکه ناشـی از نقص ساختاری باشـد، حاصل بی انگیزگی نیروی کار، فرهنگ سازمانی کارگریز، و شـیوه‌های ناکارآمـد انجام امور... می باشـد. مـدیران سازمـان و مـدیریت در دولت به جـای آنکه پی جوی علـل بی انگیزگی کارکنـان، اصـلاح روشـهای کـار و ترویج فرهنـگ تقـدس کـار باشـند که اقـداماتی دشوار و دیربازده می باشـد، بلافاصـله از ساده ترین و در دسترس ترین راه حلها که همانا تغییرات تشـکیلاتی است استفاده کرده و با این اقـدام نویـد اصـلاح نظام اداری را به همگان می دهنـد. تغییرات تشـکیلاتی از قبیل ادغام، حـذف و تقسـیم سازمانها و جابجایی پسـتهای سازمانی اگر باتوجه به عملکردها و فرهنگ حاکم بر آنها صورت نگیرد، فاقد ارزش بوده و صـرفاً نشـانگر تغییراتی صوری و بی‌حاصـل در اصـلاح نظـام دولتی است. فرضـاً ادغـام دو وزارتخانه، بـدون آنکه در وظایف آنها تجدیـدنظری صورت گیرد، یا برخی از وظایف آنان حذف شود، یا در روشـهای کار و نگرش کارکنان تحولی بوجود آیـد؛ جز آنکه سازمـانی بزرگـتر، دارای لختی و کنـدی بیشتر و غیرقابـل کنترل بوجود آورد، نتیجه دیگری نخواهـد داشت. هرگـاه تاکیـد بر تغییرات ساختـار تشـکیلاتی قرار گیرد و از عملکردهـا و فرهنـگ سازمـانی کـه روح تشـکیلات را می سـازد، غفلت شـود نتایجی که موردنظر است حاصل نخواهـد شد. نکته مهم دیگری که در اصـلاح نظام اداری و تغییرات ساختاری باید در نظر داشـت تعریف علمی ساختار سازمانی از طریق شـناسایی اجزا متشـکله آن است. ساختار سازمانی در نمودار تشکیلاتی سازمان خلاصه نمی شود. بلکه شامل میزان پیچیـدگی، میزان رسـمیت و میزان تمرکز یا عـدم تمرکز سازمانی است. پیچیـدگی نشان دهنده میزان تنوع و تعـدد وظـایف سازمـان بـوده و هرقـدر ماموریت‌هـا متنوع تر و پیچیـده تر باشـند و تقسـیم کـار در سازمـان بیشـتر باشـد، سازمـان از پیچیـدگی بیشتری برخوردار است. میزان رسـمیت در ساختار گویای آن است که تا چه حـد مقررات و قوانین و دسـتورالعمل ها در سازمـان جـاری هسـتند و تا چه میزانی کارها براساس اسـتانداردها و ضوابط از پیش تعیین شـده صورت می گیرنـد. هرقـدر سازمان دارای قوانین و مقررات بیشتری برای انجـام امور باشـد، میزان رسـمیت آن بالاـتر خواهـد بود. تمرکز و عـدم تمرکز نیز نشان دهنـده میزان تفویض اختیـار به سـطوح پـایین سازمـان در تصـمیم گیری هـاست. هرگاه واحـدهای سازمانی از اختیارات بالایی در تصـمیم گیری برخوردار باشـند. سازمـان غیرمتمرکز بوده و در حـالتی که تمـام تصـمیمات در راس هرم سازمـانی انجـام شود، درجه تمرکز ساختـاری بالاـست. بـاتوجه به مطالب گفته شـده می توان نتیجه گرفت که اصـلاح ساختاری صـرفاً تغییر پسـتهای سازمانی و شـکل تشـکیلاتی نیست، بلکه تغییر و اصـلاح در سه جزء متشـکله ساختار، یعنی پیچیـدگی، رسـمیت و تمرکز است که تحول ساختاری را بوجود می آورد. اگر مسئولان ساختار سازمانی کلان کشور مایلند اصلاح ساختاری صورت گیرد، باید از حیطه وظایف سازمانهای دولتی بکاهنـد و وظـایف آنهـا را به دیگر بخشـها و بویژه به سازمانهـای غیردولتی بسـپارند. بایـد قوانین و مقررات دست و پاگیر را تعـدیل کرده و انعطاف پـذیری ضوابط را هـدف اصـلاح ساختار قرار دهنـد و سـرانجام با تفویض اختیارات بیشتر به واحدهای تابعه میزان تمرکز سازمانی را کاهش دهنـد و همه اینها مسـتلزم «اعتماد» نظام دولتی به مردم و سایر بخش های جامعه می باشـد. تا زمانی که جو بی اعتمادی بر روابط مردم و سازمانهای دولتی سایه افکنـده باشد و بدبینی سازمانها به مردم همچنان ادامه داشـته باشد، نمی توان امید هیچ اصلاح ساختاری موثری داشت و تغییرات تشکیلاتی، تلاش بیهوده ای است که بنیادهای نظام اداری را اصلاح نکرده و موجب هیچگونه بهبودی نخواهـد شد. بدین ترتیب اصـلاحات ساختاری مسـتلزم بوجودآوردن فضای اعتماد در جامعه می باشد و

قبل از آنکه اصلاحات جنبه ساختاری داشته باشند، وجه فرهنگی آنها قابل توجه است. تحولات ساختاری موخر بر تحول فرهنگی است، ایجاد فضای اعتماد در جامعه از کنترلهای سازمانی و مآلاً وظایف دولت خواهد کاست و ایجاد دولتی کوچک و کارآمد را ممکن خواهد ساخت. کاهش وظایف دولت، واگذاری و حذف برخی وظایف، کاهش مقررات و قوانین، و تفویض اختیار به واحدهای سازمانی که تماماً نشانگر اصلاح ساختاری است زمانی تحقق می یابد که «اعتماد» روابط دولت و مردم را شکل داده باشد. البته سازمانها باید تاوانهایی برای جاری شدن اعتماد در جامعه بپردازند و وقوع برخی رخدادها نباید آنها را از ترویج فرهنگ اعتماد متقابل و تفاهم و همدلی با مردم باز دارد. امید آنکه با تحول فرهنگی در جامعه ای که واجد بنیادهای فرهنگی قوی و مستحکم است، اصلاحات ساختاری به سهولت انجام شده و کشور از بسیاری مشکلات ساختاری و تشکیلاتی رهایی یابد. *تدبیر

ادغام تکنولوژیک; روش نوین تحقیق و توسعه در خلق نوآوری

مهدی نبی آبکنار)'

(document.write(addy۳۱۰۴۷

)"(document.write

< n </script--//\<

>--!

'<'\(document.write('<span style=\'display: none

--//<

/<script>آدرس ایمیل جهت جلوگیری از رباتهای هرزنامه محافظت شده اند، جهت مشاهده آنها شما نیاز به فعال ساختن جاوا اسکریپت دارید!-->

)>'/'(document.write

'<(document.write('span

--//<

<script></div>/

«ادغام تکنولوژیک» به معنای ایجاد و توسعه «فناوریهای پیوندی» است و داعیه آن دارد که هیچ صنعت پویا و رقابت جویی نباید صرفاً بر فناوری اختصاصی خود تکیه کرده و اعتبارات تحقیقات خود را فقط در حوزه تخصصی خویش هزینه کند، زیرا دیگر اصل «یک صنعت - یک فناوری» مدتهاست که منسوخ شده و جای خود را به «یک صنعت - دهها فناوری» سپرده است. صنعتی که براساس پیوند دهها فناوری شکل می گیرد. باید چشم خود را به روی همه پیشرفتها و نوآوریهای تکنولوژیک، در اینجا و آنجا و به ویژه در خارج از محیط تخصصی خود باز کرده و ببیند که چگونه می تواند آنها را با فناوریهای در حال استفاده خود پیوند داده و محصولات نوآورانه را روانه بازار کند. شاید اگر بحث برنامه های تحقیقاتی مشترک به میان آید. بسیاری از صنایع ترجیح دهند که فقط با هم رشته های خود مشارکت داشته باشند. اما مشارکت تکنولوژیک، صنایع گوناگون را به همکاری تحقیقاتی هدفمند فرا می خواند.آنچه موفقیت و یا شکست یک صنعت را رقم می زند، نه مبلغی است که آن صنعت به «تحقیق و توسعه» اختصاص می دهد، بلکه در «نحوه تعریف صنعت از تحقیق و توسعه» نهفته است. یک صنعت می تواند در امر تحقیق و توسعه بر فناوریهایی سرمایه گذاری کند که جای نسل قبلی فناوری مورد استفاده آن صنعت را می گیرند. این شیوه یک رویکرد خطی و گام‌به گام جایگزین فناوری است. چنانچه نیمه هادی ها به جای لامپ خلا آمدند و دیسک های فشرده به جای صفحه گرامافون نشستند.

اما شیوه دوم، رویکردی غیرخطی، تکمیلی و مشارکتی است. در این شیوه، پیشرفتهای فنی از چندین حوزه فناوری که سابقاً از هم جدا بوده اند. با هم ترکیب شده و به ساخت فرآورده هایی می انجامند که بازارها را متحول می سازد. برای مثال، از پیوند نورشناسی (اپتیک) و الکترونیک، فتونیک بوجود آمد و این به پیدایش سیستم های مخابراتی الیاف نوری انجامید.اگر از این زاویه به موضوع بنگریم رویکردهای خطی فاقد بازخورد (مانند نظام پیشنهادات)، روشی است که با تعصبی بیش از اندازه به فعالیتهای تخصصی «تحقیق و توسعه» می نگرد و امکان ترکیب فناوریها را به ویژه در بخش صنعت نادیده می گیرد. باوجود این، بسیاری از شرکتها و سازمانهای ما همچنان و تقریباً فقط متکی به این رویکرد خطی هستند. این امر دلایل پیچیده ای دارد، از جمله بی اعتمادی سازمانها به نوآوریهای خارجی، تفرعن نسبت به آنچه در داخل کشور ساخته نشده و بیزاری از تقسیم دستاوردهای تحقیقاتی خود و مشارکت با دیگران. ادغام تکنولوژیک، از آن رو که به جای جایگزین کردن، ترکیب می کند، نیاز به طرز تفکری متفاوت و مجموعه ای جدید از برخوردهای مدیریتی دارد.مقدمهسیزدهم بهمن ماه ۱۳۶۶ زمانی که رئیس هیات مدیره سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران و وزیر محترم وقت صنایع در حال امضای طرح نظام پیشنهادات در قالب، طرح بسیج صنعتی بودند، ژاپنی ها از جشن موفقیت در تقلید درازمدت فناوری غربی باز می گشتند و تدریجاً در برخورد با واقعیتها و نیازهای نوین درمی یافتند که: «از محقق تا مقلد فرقهاست».ژاپنی ها سالیان سال به رونویسی و تقلید، از کیسه غربی ها خورده و در این هنر ورزیده شده بودند: که فناوری بیگانه را بخرند و در کوتاه ترین زمان ممکن آن را از جهاز هاضمه صنعت خودی بگذرانند و به محصولاتی تبدیل کنند که قابل رقابت در بازارهای جهانی باشد.ژاپنی ها دریافته بودند که استراتژی تقلید، فقط در شرایطی پاسخ می دهد که عرصه فناوری در اختیار «فناوری تجربی» باشد و حال آنکه از آغاز دهه ۸۰، تدریجاً جای پای «فناوری علمی» باز می شد و این فناوری دیگر به سادگی قابل انتقال نبود مگر آنکه زیرساخت علمی آن در جامعه کاملاً فراهم می شد، این بدان معنا بود که باید تحقیقات بنیادی در کشور پا می گرفت تا زمینه خلاقیت درونزای علمی و تکنولوژیک فراهم گردد. یعنی به چرخه کاملی از تحقیق و توسعه نیاز بود.ژاپنی ها در همان زمان پی برده بودند که تقلید از جوامع به اصطلاح پیشرفته صنعتی، نهایتاً اعتماد به نفس ملی و خلاقیت درونزای علمی را منکوب و وجهه فرهنگی کشورشان را در این زمینه ضایع می کند، آنها با درک این جوانب و باتوجه به نیازهای جامعه خود، ظاهراً دست به یک خانه تکانی در سیاستهای خویش می زنند، در بخشی از این سیاستها آنها نگاه خود را از سیستم های مشارکت درون سازمانی برداشته و استراتژی «ادغام تکنولوژیک» که رویکرد ویژه ای به توسعه تکنولوژیک است، دنبال می کنند. این مفهوم، طرز نگاه شرکتهای ژاپن به «صنعت» و «مشتری» را طی سه دهه گذشته اساساً دگرگون کرده و بینش صنعتی بدیعی در شرکتهای تولیدی آنها پدید آورده که حتی نگرش آنها را نسبت به معنای «سرمایه‌گذاری» و «سود» و «بازده صنعتی» نیز تغییر داده است.این نوشتار بااستناد به شواهد گوناگونی که از رفتار مبتنی بر ادغام تکنولوژیک، شرکتهای ژاپنی ارائه می کند، مفهوم و اصول اساسی رویکرد «ادغام تکنولوژیک» را به زبانی ساده توضیح داده و آن را در مقابل رویکردهای سنتی و خطی به خوبی معنی می کند.روند الگوی فناوری از طریق «ادغام»ادغام تکنولوژیک طی دهه گذشته در قالب تغییراتی گسترده در تمام صنایع ژاپن نمود یافته است. چهار روند زیر در زمینه این تغییر مشهود است:۱ - شرکتهای صنعتی، از سازمان تولیدی به سازمان اندیشمند تبدیل می شوند؛۲ - دینامیسم کسب و کار از فناوری یکپایه (از طریق سیستم پیشنهادات)، به فناوری چندپایه و پیوندی (از طریق ادغام تکنولوژیک) تحول می یابد؛۳ - در فعالیتهای تحقیق و توسعه ای رقیبان مرئی جای خود را به رقیبان نامرئی می سپارند؛۴ - در ادغام تکنولوژیک، فرایند خطی، جای خود را به فرایند تبیین تقاضا، رویکرد مشارکتی می سپارد.روند نخست به این معنا اشاره دارد که استنباط نوینی از شرکت تولیدکننده در حال ظهور است. شرکت تولیدکننده در عرف معمول مکانی است برای تولید محصول، یا به عبارت اقتصاددانان یک تابع تولید است. سرمایه به علاوه کار، برابر است با بازده، لیکن در بسیاری از شرکتهای تولیدکننده ژاپن اینک هزینه های تحقیق و توسعه بسیار بیشتر از هزینه های سرمایه گذاری است.روند

دوم به بروز تغییرات در محیط کسب و کار اشاره دارد. در گذشته بین صنایع و فناوریها تناظر «یک به یک» وجود داشت، یعنی هر صنعت، فقط با یک فناوری سروکار داشت، ولی اکنون تنوع تکنولوژیک آن چنان پیش رفته است که تمیز حرفه اصلی از حرفه ثانوی آن، دشوار است. صنایع امروز وارد مرحله ای شده اند که تنها از طریق سازگاری و تکیه بر «مشارکت پیگیر» قادر به ادامه کار می باشند.روند سوم آن است که در زمینه اخذ تصمیم برای سرمایه گذاری تحقیقاتی، دگرگونیهای عمده ای در صنایع مشاهده می شود، اکنون دیگر مبنای تصمیم گیریهای سرمایه گذاری «نرخ سود» نیست. بدین ترتیب، شرکتها صاحب فناوری، بایستی نه تنها مراقب رقبای مستقیم در حیطه خود باشند، بلکه باید کمپانی های صنعتی در حوزه های دیگر را نیز از نظر دور ندارند. در عمل این بدان معناست که این شرکتها در یک رقابت «تحقیق و توسعه ای» با دشمنان (رقبای) نامرئی درگیر شوند.روند چهارم به وقوع تغییرات در جریان توسعه فناوری اشاره دارد. امروزه مسئله کلیدی در استراتژی فناوری چگونگی رخنه و گذر از تنگراه های تکنولوژیک نیست، بلکه چگونگی به کارگیری فناوری موجود به بهترین نحو ممکن است. اینک به یک استراتژی جدید نیاز است، که از جنبه تقاضا آغاز به کار کند و در پرورش این استراتژی مهمترین عامل، فرایند تبیین تقاضا است. از طریق این فرایند نیاز به یک فناوری جدید، مجال ظهور یافته و اقدامات «تحقیق و توسعه ای» ایجاد و تکمیل این فناوری را هدف قرار داده اند.ترکیب این چهارروند در تغییر الگوی تکنولوژیک، حول محور مفهوم «ادغام تکنولوژیک» ساده است. رابطه محکمی بین ادغام تکنولوژیک و تغییر شرکتهای تولیدی به شرکتهای اندیشمند وجود دارد. جهت ایجاد هویت مشترک و نیز تعیین یک قلمرو حرفه ای مشترک، اصطلاحات فنی، همه جا ورد زبانهاست. برای مثال کمپانی... از اصطلاح C&C (رایانه و ارتباطات)، توشیبا از اصطلاح E&E (انرژی و الکترونیک) و شرکتی در آمریکا از اصطلاح IM&M (مدیریت و جابه جایی اطلاعات) استفاده می کنند. همانگونه که از این عبارتها بر می آید، ادغام تکنولوژیک به روشنی عینیت یافته است و چنین عبارت پردازیهایی به این شرکتها کمک کرده تا به بازارهای رشد تبدیل گردند.تنوع تکنولوژیک، شرط لازم ادغام فناوری است. در ژاپن ادغام تکنولوژیک از طریق تنوع درتحقیق و توسعه به دست می آید. شرکتهای ژاپنی از طریق اقدامات و تلاشهایی که تاکنون در زمینه تنوع فناوری انجام داده اند، شالوده بنیادین «ادغام تکنولوژیک» را فراهم کرده اند. (شکل یک)اصول بنیادین در «ادغام تکنولوژیک»به طور کلی سه اصل بنیادین در ادغام تکنولوژیک اهمیت اساسی دارند:اصل نخست: این بازار است که نیاز به مشارکت و تحقیق و توسعه را به پیش می راند و بر عکس، نیاز مشتری نقطه آغازی است برای شروع طرحهای تحقیقاتی نه صرفاً آنچه که ما از طریق نظام پیشنهادگیری در درون سازمان کسب می کنیم، پدیدآوردن این شیوه که از بازار تاثیر می پذیرد، با تبیین تقاضا آغاز می گردد.اصل دوم: صنایع نیازمند امکاناتی برای گردآوری هوشمندانه اطلاعات هستند تا بتوانند پیشرفتهای تکنولوژیک را، چه در درون صنعت و چه در بیرون آن، پیگیری کند. تمامی کارکنان صنعت از مدیران ارشد تا کارگران خط تولید، باید به منزله دریافت کنندگان فعال اطلاعات، جزئی از فرایند گردآوری و اشاعه اطلاعات باشند. در بسیاری از شرکتهای ژاپنی باز نگاه داشتن چشم و گوشها بر نوآوریهای قابل استفاده، تبدیل به طبیعت ثانوی شده است، یعنی سویه دیگر کار.اصل سوم : ادغام تکنولوژیک، که بر مشارکت صنایع مختلف استوار است، از قیود نظام پیشنهادگیری در درون سازمان فراتر می رود. سرمایه گذاری در این راه صرفاً همرنگی با جماعت و موارد صوری نیستند، بلکه هم جنبه متقابل دارند و هم اساسی هستند. گرچه خطرهای عدم مشارکت غالباً بسیار زیادتر است. بنابراین، مدیریت صنعت باید بپذیرد که نمی توان هر سرمایه گذاری تحقیقاتی را براساس مسائل مالی ارزشیابی کرد.در این راه ژاپنی ها طرفدار پروپا قرص دخالت دادن مشتریان در فرایند «مفهوم سازی» فرآورده ها هستند. آنها تبیین تقاضا را به یک هنر ظریفه تبدیل کرده اند و نیز بیشتر شرکتهای ژاپنی صرف نظر از به کارگیری نظام پیشنهادات، دارای شبکه پیچیده گردآوری اطلاعات هوشمندانه رسمی و غیررسمی هستند. تااین لحظه، مهمترین عامل در یک استراتژی ادغام تکنولوژیک موفق این است که مدیریت ارشد تاچه حد می تواند سه اصل ادغام: یعنی تبیین تقاضا، گردآوری

هوشمندانه اطلاعات و تحقیق و توسعه مشترک را در استراتژی فناوری موجود صنعت بگنجانند و این یک فرایند درازمدت و نیز ضروری است (شکل ۲).تبیین تقاضا در «ادغام تکنولوژیک»ادغام تکنولوژیک، با برداشتی نوین از بازار (نیاز) شروع می شود تبدیل تقاضا، از یک مجموعه مبهم خواسته ها، به فرآورده های تعریف شده، نیازمند یک مهارت پیچیده ترجمه است: یعنی همان «تبیین تقاضا» و تبیین تقاضا فرایندی دو گامی است: نخست، تبدیل نیازهای بازار به محصولات قابل فهم، دوم تجزیه این مفاهیم به مجموعه ای از برنامه های تولیدی. به علاوه تبیین تقاضا، مدیریت صنعت را ملزم می سازد که بینشی بلندمدت از فرایند ساخت محصول داشته باشد.صنایع و سازمانها به جای پیش بینی میزان سرمایه گذاری در امور جاری خود. باید به آن بیندیشند که اقدامات تحقیق و توسعه ای در ۱۰ یا ۲۰ سال بعد، چگونه می تواند نیازها و تقاضاهای پنهان امروز را حتی هنگامی که فناوری مورد نیاز موجود نیست و یا در حال پیدایش است برآورده سازند.یکی از بینشهای ۲۰ ساله توسعه محصول، که هم اینک در صنعت تفریح و سرگرمی مورد توجه است، متضمن ایده ای است که مهندسان ژاپنی به آن طراحی رسانه ها می گویند. ایده ای که متضمن مشارکت تکنولوژیک است، ادغام نرم افزارها و سخت افزارهای صوتی و تصویری با خلاقیت هنری صنعت سرگرمی. مثلاً یکی از ایده های تولیدی که در حال حاضر افکار را به خود مشغول کرده است، سینمای تعاملی است که در آن بیننده گوشی بر گوش گذاشته، عینک مخصوص به چشم می زند و با پوشیدن دستکشهای الکترونیک هنرپیشه فیلمی واقعاً حقیقی می گردد. با کوچکترسازی قطعات و جای دادن آن در یک دستگاه ارزان قیمت خانگی ممکن است این تماشاخانه های واقعاً حقیقی معادل قرن بیست ویکمی ویدئوی امروزی باشند.تجسم خلاقانه تقاضا برای شرکتها و سازمانها، نقطه آغاز مهمی است. یک برنامه تحقیق و توسعه روشن و تعریف شده، بدون آگاهی عالمانه از تمامی امکانات فنی قابل گزینش ارزش چندانی نخواهد داشت. توسعه افقهای فنی، باایجاد نظامی برای مراقبت و کنترل نوآوریهای تکنولوژیک در خارج از حیطه هر صنعت خاص، آغاز می گردد.سازمانهای هوشمندبیشتر صنایع در زمینه گردآوری هوشمندانه اطلاعات درباره نوآوریهای تکنولوژیک فعالیت نا چیزی دارندو عموماً توجه خود را به مراجع محدودی در درون سازمان معطوف داشته اند. این سازمانها فاقد دانش گسترده لازم برای طراحی و اجرای یک استراتژی «ادغام تکنولوژیک» هستند. آنچه بیشتر سازمانها و شرکتها بدان نیازمندند، برخورداری از وسیله ای است برای گردآوری هوشمندانه اطلاعات از سراسر طیف رقبای مرئی و نامرئی. رقبای نامرئی، نااشنا و غالباً نا شناخته اند، اینان شرکتهایی خارج از حیطه یک صنعت و صاحب آنگونه توانایی‌های تکنولوژیک هستند که چنانچه به بازار روی آورند، خطرساز و تهدید کننده خواهند بود.مد نظر قرار دادن دائمی طیف گوناگون فناوریهایی که روز به روز بر تعداد آنها افزوده می شود، نیازمند گردآوری هوشمندانه اطلاعات به شیوه ای پیچیده است، و این باید امکانات رسمی و غیر رسمی را در بر گیرد. امکانات رسمی شامل مواردی است همچون:شبکه ای از دفاتر نمایندگی در کشورهای صاحب فناوری فرایندی به منظور بررسی حجم فراوان اطلاعات منتشره و نظامی برای یافتن شرکتها و فناوری های نو آور. پایه نظام غیر رسمی جمع آوری اطلاعات: تفاهم ضمنی کارکنان، از مدیران ارشد گرفته تا دستیاران تحقیق پیرامون این مطلب که همه آنها در قبال سازمان مسئولیت دارند تا اطلاعات فنی را از هر منبع ممکن، گردآوری کرده و در درون سازمان منتشر کنند.گرچه برای سازمانها ی ما در داخل کشور، پدیدآوردن فوری چنین روندی برای گردآوری غیر رسمی اطلاعات هوشمندانه، شاید نا مناسب و یا حتی نا ممکن باشد لیکن مدیران ارشد باید کارکنان را توجیه کنند که آنها نیز در مسئولیت تعیین مسیر تکنولوژیک سازمان سهیم هستند. بدین منظور لازم است اهمیت در گیر شدن همه جانبه در جریان جستجوی فناوری شدیداً به کار کنان منتقل شود.تحقیق و توسعه «بین صنعتی»گرد آوری هوشمندانه اطلاعات، آگاهی نسبت به فناوری های خارج از حیطه صنعت را افزایش می دهد ولی برای تکمیل استراتژی«ادغام تکنولوژیک»، صنایع باید در برنامه های تحقیق و توسعه بین صنعتی مشارکت کنند. چنانچه صنایع، کار تبیین تقاضا و گردآوری هوشمندانه اطلاعات را به خوبی انجام داده باشند، گزینش شریکان و برنامه ها تقریباً ساده خواهدبود.تحقیق و توسعه بین صنعتی برای اینکه

مشارکتی به حساب آید، بایستی هم بنیادی و هم دوسویه باشد. بنیادی بودن بدان معناست که مدیریت ارشد، مسئولیت برنامه «تحقیق و توسعه» مشترک را، به عهده می گیرد و بودجه لازم را برای تکمیل برنامه فراهم می سازد. دوسویه بودن بدان معناست که تمامی شرکای برنامه تحقیقاتی مشترک، با هم برابرند (احترام متقابل) و هریک برای ارائه یک مهارت خاص، مسئولیتی برعهده دارند (مسئولیت متقابل)، و همه در دستـــاوردهای حاصل سهیم اند (بهره متقابل).تحقیق و توسعه مشترک با استدلالی قوی، مهمترین عنصر ادغام تکنولوژیک است لیکن با گسترش هرساله حوزه فناوریها، مخارج تحقیقات مشترک نیز افزایش می یابد. پذیرش حیاتی بودن «تحقیق و توسعه» مبتنی بر مشارکت در توفیق درازمدت، برای مدیران از اهمیت فراوانی برخوردار است بدین منظور مدیران باید محاسبات سنتی «بازده سرمایه» را در گزینش سرمایه گذاریها کنار بگذارند. درعوض باید بر توانایی خود در تبیین تقاضا و گردآوری هوشمندانه اطلاعات تکیه کنند. این دو قابلیت، بیش از هر قابلیت دیگری، باید شکل دهنده استراتژی سرمایه گذاری در تحقیق توسعه باشند.دقت کنیدکه چگونه یکی از شرکتهای معتبر مواد شیمیائی درژاپن و از پیشگامان این صنعت، به مشتریان خود اجازه می دهدیک ماده نسل چهارم، یعنی الیاف کربن را به بازار بکشانند.نخستین فراورده الیاف کربن این شرکت، دسته چوب گلف بود. شرکت مذکور، این ماده را با همکاری نزدیک شرکتهای خریدار طراحی کرد تا نیازهای خاص گلف بازان را برآورده سازد. سپس با از سر گذراندن تجربه چوبهای گلف، نوعی الیاف کربن با خواص نسبتاً متفاوت برای بدنه هواپیماها ابداع کرد و این بار نیز با همکاری نزدیک مشتریان. امروزه الیاف کربن این شرکت مهمترین ماده ترکیبی پیشرفته است که در ۲۰ درصد از مواد ساخت هواپیمای ایر باس مدل۳۲۰ –ای، به کار می رود. این ماده نه تنها از آلیاژهای قابل مقایسه استحکام بیشتری دارد، بلکه می توان آن را به صورت یک تکه ساخت و این، نیاز به عملیات پیچیده و پر هزینه سوار کردن (مونتاژ) را از بین می برد. برای مثال، هم اکنون تعداد اجزای دم یک ایرباس از ۶۰۰ به ۳۳۵ تکه رسیده است.این کمپانی مثال بارزی است از ادغام تکنولوژیک. این شرکت، تقاضا برای محصولی جدید را هم در ورزش و هم در ساخت هواپیمـا، تبیین کرد. این شرکت از طریق برنامه های دامنه دار «تحقیقات مشترک» با مشتریان خود با محصولات نوآورانه ای که بسیار بهتر از محصولات رقبا بود، به سرعت وارد بازار شد.شرکتهای متکی بر رویکرد خطی، باید شیوه تفکر خود را نسبت به فناوری، تغییر داده و به سوی ادغام تکنولوژیک و توسعه فناوریهای پیوندی حرکت کنند. در این صورت مبنای رقابت آنها دگرگون خواهد شد. در این صورت، یک به علاوه یک، به جای دو، مساوی با سه، چهار، و یا حتی ۱۲ خواهد بود.نتیجه گیری و پیشنهاداتسیاست کلان علم و فناوری (که سیاست تحقیقاتی و سیاست انتقال فناوری را هدایت می کند)، یکی از سیاستهای ارکانی جامعه امروز است که شانه به شانه سیاستهای عمده ای چون سیاست دفاعی، خارجی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی حرکت می کند. اگر در نظر داشته باشیم که شالوده «اقتدارملی» در دهه آینده، بر پایه سه رکن اساسی به هم پیوسته، یعنی علم فناوری و آموزش و فرهنگ استوار خواهد بود این به هیچ روی شگفت آور نیست. به همین دلیل، ملاحظه می کنیم که پس از یک دوره فترت نسبی، اهمیت سیاست علم و فناوری دوباره در کشورها احیا می شود و به عنوان یکی از سیاستهای ارکانی در کانون نگاهها، تحلیلها و سیاستگذاریهای عمومی دولتها قرار می گیرد و ضمن تکاپو برای تجدید ساختار نهادهای سنتی سیاستگذاری علم و فناوری، روزبه روز موسسات و نهادهای تازه تری برای پرداختن به جوانب گوناگون این سیاست در سطح دولتها و حتی بخشهای مختلف تشکیلات دولتی و غیردولتی ایجاد می‌شود.اینک علوم و فناوری مهر خود را بر تمامی فعالیتهای اجتماعی کوبیده و به عنصر همه جا حاضر تمامی کسب و کارها تبدیل شده اند. علم و فناوری در تکوین جامعه متکامل فردا نیز سهم بسزائی دارددر آینده روشنی که پیش روی ماست، همه سازمانهای ما چهار.عنصر کلیدی تفکر، پژوهش، آموزش و فرهنگ را با هم ترکیب خواهند کرد تا سازمانهای متکاملی بسازند که زیبنده شئون و معیارهای جامعه متکامل ما باشد. یقیناً سازمانهای پژوهشی و آموزشی در این زمینه، پیشقدم خواهند بود.اگر بخواهیم رابطه سیاست تحقیقات صنعتی را با سیاست انتقال فناوری توضیح دهیم، به صراحت باید گفت که سیاست تحقیقاتی بر

دیگری غالب است. سیاست جامع تحقیقاتی، طرح و نقشه ای است که هر نوع شیوه دستیابی به علوم و فناوریهای مورد نیاز را در برگرفته و اقدامات لازم را هماهنگ و منسجم می کند.اگر بخواهیم بگوییم که سیاست تحقیقاتی و سیاست صنعتی چه نقطه مشترکی دارند، بی درنگ باید گفت: نوآوری تکنولوژیک که عبارت است از توسعه فناوری در مراکز تحقیقاتی و به کارگیری آن در صنایع مربوط به طوری که آثار و نتایج آن کاملاً محسوس باشد.اگر بخواهیم چندمورد از مبانی سیاست تحقیقاتی را فهرست کنیم به موارد ذیل تاکید می کردیم:۱ - اصل «تحقیق بر مبنای نیاز» و نه «تحقیق بر مبنای توان»؛۲ - افزایش مشارکت بازیگران عرصه فناوری، به ویژه مشارکت دادن هوشیارانه موسسات و شرکتهای کوچک و متوسطی که از ممر فناوریهای پیشرفته تر امرار معاش می کنند؛۳ - ایجاد تعاونیهای تحقیقاتی با مشارکت صنایع کوچک و متوسط در جوار موسسات بزرگ تحقیق و توسعه کشور؛۴ - به کارگیری هرچه سریعتر و گسترده تر مشارکتهای تحقیقاتی در موسسات تولیدی؛۵ - تاکید مجدد بر الگوی ادغام تکنولوژیک؛۶ - ایجاد و بسط شبکه های مشاوره علم و فناوری در سراسر کشور؛۷ - تدارک مشوقهایی برای مشارکت در توسعه فناوری صنعتی؛۸ - یافتن حلقه های مفقوده ارتباطات دولت، دانشگاه، صنعت و موسسات تحقیقاتی ملی.اگر بخواهیم در جهت ایجاد رابطه و مشارکت هرچه بیشتر دانشگاهها با صنایع و موسسات تحقیق و توسعه ملی پیشنهادی ارائه کنیم بی درنگ بر ایجاد و توسعه «دانشگاههای پژوهش مدار» تاکید می کردیم.و اگر بخواهیم درباره مهمترین مقصد سیاست علم و فناوری کشور، پیشنهادی ارائه کنیم، بی درنگ می گفتیم: تسهیل و تامین حیات طیبه در جامعه متکاملی که می تواند امنیت پایدار خود را مقتدرانه و به شایستگی پاسداری کند. در تفسیر و تعبیر حیات طیبه، از کلام مقام معظم رهبری و فرماندهی کل قوا یاری می جوییم که در دیدار اهالی شریف مازندران باایشان فرمودند: «حیات طیبه برای یک ملت، به مفهوم برخورداری از رفاه، رونق مالی، تامین امنیت پیشرفت علمی و عزت سیاسی و استقلال اقتصادی، همراه با آراسته شدن به اخلاق والای الهی، تقوا وایمان به خداست».۱منابع و ماخذ:- سیری در سیاست علم و تکنولوژی شش کشور، «موسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی، دفتر مطالعات، نسخه پیش از انتشار ۱۳۷۷.۱ - PIERRE PIGANIOL, LAYING THE FOUNDATION OF FRENCH SCIENCE POLICIES, SCIENCE AND PUBLIC POLICY VOLUME ۱۸, NUMBER ۱, FEB. ۱۹۹۱, PP ۲۳-۳۰.۲ - LEONARD LYNN, JAPANESE RESEARCH AND TECHNOLOGY POLICY, SCIENCE, VOL. ۲۳۳, ۱۸ JULY, ۱۹۸۶, P ۲۹۶.۳ - FOMIO KODAMA, TECHNOLOGY FUSION AND THE NEW R&D, HARWARD BUSINESS REVIEW, JULY - AUGUST ۱۹۹۲-P.۷۰.تدبیر/<div>

<div class="e>

نقش اقتصاد بخش تعاون در تعامل توسعه کشاورزی و صنعت

عدهای ار اندیشمندان توسعه معتقدند که رشد بخشهای کشاورزی و صنعت لازم و ملزوم یکدیگرند پیشرفت سریع یکی از آن دو بدون توجه به دیگری باعث خواهد شد برنامهریزیها در اجرا با شکست مواجه شوند و نتوانند به هدفهای پیشبینی شده دست یابند. این واقعیت را باید بپذیریم که تقریباً هیچ موردی مشاهده نشده است که بدون توسعه صنعت توسعه کشاورزی دوام یافته باشد و یا بخش صنعت بدون توسعه کشاورزی رشد درونزا داشته باشد و چنانچه بر این تحلیل شاخص عمومی نوسازی و فناوری در بخش کشاورزی را بیفزاییم که به کاهش نسبت نیروی کار در کشاورزی میانجامد، نیروهای کار آزادشده این بخش باید در بخش صنعت جایابی شوند. از سوی دیگر تجربیات اخیر نشان میدهد که توسعه صنایع شهری از یک طرف برای فروش محصولات و تولیدات خود و از سویی دیگر برای تأمین غذا وپوشاک نیروی کار خود نیاز به یک بخش کشاورزی مرفه و در حال توسعه دارد. این امر کوششهایی را میطلبد که منابع موجود در هر دو بخش را با عدالت معقول توزیع کند تا قابلیت تولید ملی افزایش یابد برای

تحقق این امر تأسیس، گسترش و تنوعبخشی به تعاونیهای صنایع کوچک، تعاونیهای صنایع تبدیلی و تکمیلی، از مؤثرترین راههای توسعه است که واجد ویژگیهایی به شرح زیر میباشد: ۱. تعاونیهای صنایع کوچک براساس آمایش سرزمین و با استفاده از امکانات و ظرفیتهای اقتصادی، اجتماعی و زیستمحیطی میتواند سرریز نیروهای کار بخش کشاورزی را که با ورود تکنولوژی و یا تحت تأثیر قانون بازده نزولی از این بخش خارج میشوند جذب کند. این اقدام ضمن کاستن از آثار سوء گسترش حاشیهنشینی و گتوهای شهری که هزینههای اجتماعی بسیار سنگینی را بر جامعه تحمیل میکند ارتباط نیروی کار را با زادبوم خویش تقویت کرده موجبات توسعه موزون مناطق محروم و کمتر برخوردار، با دیگر مناطق برخوردار و مجموعه کشور میشود. ۲. تعاونیهای صنایع تبدیلی با استفاده از محصولات کشاورزی و باغی و جالیزی به عنوان ماده اولیه، ضمن تعادل بخشی به عرضه و تقاضای محصولات کشاورزی که عمدتاً به دلیل فسادپذیری نگهداری آن برای مدت طولانی امکانپذیر نیست و عرضه همزمان آن نیز به کاهش قیمت و اشباع بازار میانجامد و سرانجام به نابودی بخشی از محصولات کشاورزی منجر میشود که به دلیل بالاتر بودن هزینههای برداشت از قیمت بازار از جمع آوری آن صرفهنظر میگردد. تعاونی های صنایع تبدیلی با بهرهگیری از این قبیل محصولات ضمن جلوگیری از هدررفتن محصولات باغی و جالیزی ارزش افزودهای حدود ۱۵۰درصد ایجاد میکند که ضمن افزایش قدرت خرید خانوادههای روستایی موجبات رشد بازار برای بخش صنعت و خدمات میشود و به اشتغالزایی از طریق جذب نیروهای جداشده از بخش کشاورزی کمک میکند. ۳. تعاونیهای صنایع تکمیلی این قبیل تعاونیها ضمن بهرهگیری از خروجیها و ضایعات فرایندی در صنایع کوچک و صنایع تبدیلی به عنوان ماده اولیه، چرخه فعالیت را در فرایند و سیستم تکمیل میکند. از سویی با بازیافت ضایعات با نوعی برهمافزایی به اشتغالزایی و افزایش توان قدرت خرید مجدد مجموعه میافزاید و رابطه تعاملی بین بخش کشاورزی و صنعت و ارتباط خلاق میان آنها راهماهنگ و متوازن میسازد که روند آن توسعهآفرینی و کارآفرینی را رقم میزند. در بررسی نقش تعاونیها در توسعه کشور ذکر این نکته نیز ضروری به نظر میرسد که پرداختن به صنایع بزرگ ضمن نیاز به سرمایهگذاریهای کلان که در شرایط موجود امکان تأمین منابع برای این قبیل سرمایهگذاریها مشکل میباشد و از سویی دیگر ساخت و سازهای این قبیل صنایع و نصب و راهاندازی تجهیزات و تأسیسات آن زمان بر" Time Intensive "میباشد و به نیازهای عاجل اشتغال در کوتاه مدت پاسخ نمیدهد لذا برای برونرفت از تله بحران بیکاری به ویژه در میان فارغالتحصیلان دانشگاهی بهرهگیری از صنایع کوچک، تبدیلی و تکمیلی به روش و با ساز و کارهای تعاونی ضمن معنا بخشیدن به سرمایههای کوچک و آوردههای نیروهای جویای کار، زمینههای تحقق بخشی به رسالت و مأموریت اقتصاد بخش تعاون به عنوان قطب نما، نقشه و گرهسنج کشتی اقتصاد کشور، فراهم میگردد. زیرا این نظام به مثابه «شیوه سوم» مؤثرترین ابزار و وسایل برای خروج از دور باطل (vicious circles) میباشد. ضمن اینکه همانطوریکه در مباحث قبلی اشاره رفت تعاونیها در بسیاری از کشورهای آسیایی و آفریقایی از جمله در کشور هند و مصر به عنوان هدف توسعه مطرح شده است و نهضت پیشرفته تعاونی به صورت زیربنای محکم بسیاری از رشتههای اقتصادی خصوصاً کشاورزی، آبیاری، صنایع کوچک، تبدیلی، بازاریابی، توزیع، تدارک، روشنایی روستاها، احداث خانه و تأسیسات روستایی بوده است و به عنوان بوجودآورنده روح مشارکت جویی و همکاری مطرح است و به کار برده شده است که آثار مثبت عملکرد آن را به عنوان هدف توسعه میتوان در واقعیتهای پیشرفت این کشورها مشاهده کرد. در سایر کشورهایی هم که بخش تعاون به عنوان یکی از مؤثرترین و مهمترین ابزارهای توسعه به کار برده شده است آثار آن را در کاهش مؤثر بیکاری، فقر و توزیع عادلانهتر فرصتها، درآمدها و امکانات و اصلاح ضریب جینی و تعدیل ثروت میتوان دید که روند مثبت و بهبود نسبی آنها از شاخصهای بسیار اساسی و اصلی فرایند توسعه است. چنانچه نقش اقتصاد بخش تعاون را در زمینه اشتغالزایی آن مورد توجه قرار دهیم که موجبات افزایش درآمد و به تبع آن افزایش قدرت خرید میشود تأثیر آن را در خروج از چرخهٔ دور باطل میتوان به خوبی دریافت که ضمن ترسیم چرخه دوره باطل و نقش تعاونیها را در گشودن زنجیره آن توضیح خواهیم داد استفاده نامطلوب از منابع عقب

افتادگی کمبود سرمایه سرمایه گذاری کم پس انداز کم تقاضای کم درآمد کم بهره وری کم چرخه دور باطل به طوریکه در چرخه نشان داده شده است برای برون رفت از این وضعیت که از ویژگیهای توسعه نیافتگی و یا در حال توسعه بودن است. افزایش درآمد محوریترین عامل تلقی میشود و برای تأمین آن ایجاد اشتغال از مهمترین و مؤثرترین وسایل و الزامات میباشد و تعاونیها دارای این ظرفیتهای بسیار بالای اشتغالزایی هستند به طوری که با سرمایهگذاری برای اشتغال در بخشهای دیگر میتوان در بخش تعاون اشتغال ایجاد کرد یعنی ظرفیت اشتغالزایی تعاونیها سه برابر بخشهای دیگر میباشد و این امر قدرت و سرعت شتابان موتور بخش تعاون را برای طی کردن مسیر توسعه نسبت به سایر بخشها نشان میدهد. از سویی گستره فعالیتهای بخش تعاون براساس گرایشهای آن در شاخههای کشاورزی، صنعتی، معدنی، خدماتی، مسکن، فرش دستباف، تأمین کنندگان نیاز تولیدکنندگان، تأمینکننده نیاز مصرفکننده، اعتبار، حمل و نقل، چند منظوره، آموزشگاهی این توان، استعداد و ظرفیت را به آن میدهد که در تمامی زمینهها پوششهای همهجانبه ایجاد نماید و بردارهای سختافزاری، مغزافزاری و نرمافزاری توسعه را یکجا ارائه نماید. در بعد مغزافزاری براساس نظرات (راجرز – لوفر) شرط تحقق توسعه مشارکت برانگیخته و اختیاری از طریق تعاونیهاست و نوسازی جامعه از طریق سازمانهای مشارکتی و با زیرساختهای تعاونی از الزامات آن میباشد به تعبیری در بعد مغزافزاری تعاونیها به دنبال تغییر رفتار گروههای اقتصادی ملخگونه به گروههای راهبردی و کاربردی گروههای اقتصادی مورچهسا برای توسعه میباشند یعنی تبدیل وضعیت یکی برای یکی به موقعیت یکی برای همه و همه برای یکی میباشد.

نقش اقتصاد بخش تعاون در توسعه پایدار

دکتر غلامرضا علی زاده

براساس اعلامیه هزاره (Millennium Declaration): ورود به بحث اصلی را با جملهای (نقل به مضمون) از پروفسور مایکل پورتر استاد دانشگاه هاروارد آغاز می‌کنیم که میگوید:

«نه فقط نیازهای شرکتهای تعاونی و اجتماع قادر به هماهنگ شدن با یکدیگر هستند، بلکه موفقیت کشورهای جهان سوم در بهبود بهروزی و آسایش، برای تقریباً هر شرکت یا بنگاه اقتصادی تعاونی دارای اهمیت استراتژیک و بنیادی است.»در سپتامبر سال ۲۰۰۰، تعداد ۱۸۹ تن از سران دولتها اعلامیه هزاره (Millennium Declaration) را تصویب کردند. این اعلامیه یک تعهد جهانی بیسابقه و یکی از قابل اعتناترین اسناد سازمان ملل در چند سال اخیر به شمار میرود. این اعلامیه قدرت دید همگانی و مشترکی در چگونگی مقابله با برخی از چالشهای بزرگی که جهان با آن روبروست عرضه میکند که قرابت و مشابهت بسیاری با مضامین و مفاهیم آرمانها و ارزشهای نظام تعاونی و بیانیه مأموریت آن به عنوان هدف و یا ابزار و وسیله توسعه دارد. این اعلامیه منجر به ارائه هشت آرمان توسعه هزاره گردید که تأکید آن بر تلاش برای کاهش فقر، بالابردن کیفیت زندگی مردم، تضمین پایداری محیط زیست، و بنیانگذاری مشارکتهایی به منظور تضمین جهانی شدن، به نیروی مثبتری برای تودههای مردم جهان است.اعلامیه هزاره که در برگیرنده شاخصهای توسعه پایدار تا سال ۲۰۱۵ است معطوف به پارادایم مطرح شده در گزارههای زیر میباشد.۱. ارزشها و مبانی مشترک۲. صلح، امنیت و خلع سلاح۳. توسعه و ریشهکنی فقر۴. حفظ محیط زیست مشترک۵. حقوق بشر، دمکراسی و حکومتداری مطلوب۶. محافظت از اقشار آسیبپذیر۷. برآورده کردن نیازهای خاص قاره آفریقا۸. تقویت سازمان ملل متحدگزارههای فوق معطوف به اهدافی است که میتوان در موارد زیر خلاصه کرد:۱- ریشه کنی فقر شدید و گرسنگی (۲/۱ میلیارد نفر در جهان کمتر از یک دلار در روز درآمد دارند، ۸۰۰ میلیون نفر گرسته هستند)۲- دستیابی به تحصیلات ابتدایی همگانی در سطح جهان (۱۱۳ میلیون کودک به مدارس راه نیافتهاند)۳- توسعه دادن برابری جنسیتی و توانمندساختن زنان (۶۰٪ کودکان محروم از تحصیلات ابتدایی را دختران تشکیل میدهند، زنان بطور متوسط ۱۴٪ کرسیهای

پارلمان را به خود اختصاص دادهاند)۴- کاستن از مرگ و میر کودکان (هر روز ۳۰۰۰۰ کودک در اثر بیماریهای قابل پیشگیری جان خود را از دست میدهند)۵- بهبود بهداشت مادران (در افریقا یک زن از هر ۱۳ زن در هنگام زایمان میمیرد)۶- مبارزه با بیماری ایدز و ویروس آن، مالاریا و بیمارهای دیگر (۴۰ میلیون نفر با ویروس اچ.آی.وی زندگی میکنند که ۷۵٪ آنها در آفریقا هستند)۷- تضمین پایداری محیط زیست (۱/۱ میلیارد نفر به آب پاکیزه دسترسی ندارند و بیش از ۲ میلیارد نفر از امکانات بهداشتی محرومند)۸- مشارکتی جهانی برای توسعه ایجاد کنند (کمکهای مالی کشورهای اهداکننده کمک از ۵۳میلیارد دلار در سال ۱۹۹۰ به ۵۱ میلیارد دلار در سال ۲۰۰۱ کاهش یافت)از هشت موارد اهداف تعیین شده برای توسعه هزاره گزاره ۱ و ۳ و ۷ و ۸ به طور دقیق و مستقیم جزء کارکردهای بخش تعاون میباشد که تبلور آن را در اصل ۴۴ و ۴۳ قانون اساسی کشور میتوان به وضوح دید و گزاره دیگر نیز به طور غیرمستقیم در اهداف بخش تعاون آمده است.برای دستیابی به اهداف توسعه هزاره عوامل زیر مورد نیاز است:مبلغ ۸۰ – ۵۰ میلیارد دلار دیگر در منابع سالانهثبات بین سیاستهای توسعه اقتصادی و اجتماعیفرابخش بودن، مشارکت همگان و انعطافپذیری سیاستهای اجتماعینظام مطلوب برای پایش و ارزیابی برای تضمین پاسخگوییهماهنگی میان تمامی شرکا و گروههای بهرهمندبه طوریکه ملاحظه می شود موارد فوق دربرگیرنده ویژگیهای نظام تعاونی است. برای تحقق اهداف فوق مسائل و مشکلاتی فراروی توسعه هزاره وجود دارد که از آن با عنوان کلی چالشهای بر سر راه دستیابی به اهداف توسعه هزاره یاد میکنیم و در موارد زیر به طور خلاصه میآوریم.- حفظ زمینههای با رشد نسبتاً بالا = فضای بیشتر برای تجارت و سرمایهگذاری به ویژه از طریق تعاونیها- جلوگیری از افزایش نابرابریها = اقدام سازنده برای مناطق فقیرتر، دور افتادهتر و یا تحت سلطه = هماهنگسازی کشورهای اهداکننده کمک و مشارکتهای دولتهای مرکزی در گسترش انواع تعاونیها در بخشهای کشاورزی صنعت و خدمات- ادغام و منظور کردن اهداف توسعه هزاره در برنامههای ملی و محلی کاهش فقر، همچنین نظامهای برنامهریزی و بودجه براساس اقتصاد مدیریت شده که شاکله، ماهیت دولت رفاه را خواهد داشت.- فراهم آوردن شرایط برای حداکثر بهرهبری فقرا از مزایای رشد: برنامههای هدفمند و حفاظت اجتماعی برای اقشار آسیبپذیر، زیرساختهای مناسب برای فقرا، ارتقای فناوری مناسب و نمونههای موفق در قالب و محتوای تعاونیها- سیاستهای عملگرایانه در جهت فقرزدایی بیشتر- بهبود حکومتگری مطلوب و تقویت پاسخگویی- ایجاد روند مشارکتی، مالکیت شرکای محلی، چرا که دولتها به تنهایی قادر به دستیابی به اهداف نیستند و اقتصاد بخش تعاون از طریق گروههای کاری تعاونی در دستیابی دولتها به اهداف نقش اساسی و مؤثری دارد. زیرا این امر با آرمانهای تعاونیها انطابق خلاق دارد و تعاونیها برای ایفای نقش سازنده تاریخی که بر عهده دارند ضمن هماهنگی با تغییرات و مهندسی ارزش در ساختارها و کارکردهای خویش میبایست واجد ویژگیهای زیر شوند.نخست: سرمایهگذاری در یک محیط سالم برای فعالیت بخش تعاونی را شکل دهند.دوم: مدیریت مستقیم هزینه و خطر را در شرکتهای تعاونی به طریق علمی برعهده گیرند.سوم: فراهم آوردن فرصتهای جدید داد و ستد در کلیه گرایشهای بخش تعاون را اجرایی سازند.آرمانهای بینالمللی مانند صلح، امنیت، توسعه پایدار، حقوق بشر و کاهش فقر به طور فزایندهای به یکدیگر وابستهاند و دارای پیامدهای بسیاری برای کلیه بخشهای جامعه میباشند که دستیابی به آنها نیازمند راهحلهای پیچیده و جمعی است. گرچه دولتها دارای مسئولیت اصلی برای دستیابی به این آرمانها هستند، اما به نفع شرکتها و بنگاههای اقتصادی تعاونی است که جزیی از راه حلها باشند و این مسئولیت را بپذیرند در اینجا توضیح این نکته ضرورت می‌یابد که شرکتهای تعاونی چگونه میتوانند در دستیابی به اهداف توسعه هزاره و توسعه پایدار مشارکت نمایند در پاسخ باید گفت که تعاونیها:· در فعالیتهای کاری اصلی خود، در محیط کار در بازار و در طول زنجیره تأمین میتوانند در تحقق اهداف توسعه مشارکت فعال نمایند.· در سرمایهگذاریهای اجتماعی و فعالیتهای بشردوستانه نقش پیشگام و پیشاهنگ را برای خویش حفظ کنند.· در مشارکت فعال در مذاکرات و تعاملات مؤثر برای تعیین سیاستگذاریها و خطمشیهای عمومی و فعالیتهای حمایتی یا طرفدارانه، زمینههای اجرایی و عملیاتی کردن روند دستیابی به اهداف توسعه را فراهم و

شتاب آن را افزایش دهند.مشارکت بخش تعاونی در مذاکرات مربوط به تعیین خطمشیها و سیاستگذاریها و فعالیت ترویجی یا حمایتی یکی از راهحلهای نیل به توسعه پایدار توسط تعاونیهاست که می توان در موارد زیر خلاصه کرد:· همکاری، تعامل و مذاکره مؤثر با دولتها به منظور بهبود زیربنای اجتماعی از راه حمایت از بهبود و اصلاح کیفیت نظامهای اقتصادی و اجتماعی. برجستهسازی اهمیت نظارتهای محیط زیستی و سیاستهای مالی با دولت و جامعه مدنی که رابطه تعاملی یکپارچگی میان جامعه، اقتصاد و محیطزیست براساس الگوهای آمایش سرزمینی از آن جمله است.· پشتیبانی از دولتهای محلی و ملی به منظور از بین بردن رشوه و فساد، مدیریت عمومی مؤثر و ارائه خدمات مقررات عادلانه و شفاف و احترام به حقوق بشر.· کمک به افزایش توانایی جذب و نگهداری سرمایههای داخلی و خارجی و معنابخشی به سرمایههای کوچک· پشتیبانی از بهبود سیستم دسترسی صادرات کشور به بازارهای سازمان توسعه و همکاری اقتصادیپشتیبانی از افزایش سطح کمکهای دولتی به زیرساختهای اشتغالزا به طور کلی میشود این موارد را در بیانیه مأموریت و فعالیتهای اصلی اقتصاد بخش تعاون در گزاره زیر خلاصه نمود.· شرکتهای تعاونی کشاورزی، صنعتی و خدماتی اطاقهای تعاونی و سایر تشکلهای بخش تعاون میتوانند نقش به ویژه مهمی در مقابله با دشواریهای بر سر راه توسعه ایفا کنند که فراتر از حیطه، ظرفیت دولت به تنهایی میباشد. یک چنین اقدام دستهجمعی قادر به نفوذ و مشروعیت بخش تعاونی در مشارکت برای پرداختن به آرمانهای توسعه هزاره و در انتها توسعه پایداراست.برای درک بهتر بحث رابطه تعاملی توسعه پایدار و موقعیت تعاونیها از مدل زیر استفاده میکنیم.امروزه رقابت بر مبنای زمان Competing against time موجب تولد مفهوم مهندسی همزمان (Con Current engineering) شده است که آثار مثبت و سودمند آن را در نمودار زیر میشود نشان داد.مدل رابطه توسعه پایدار با بخش تعاوندر تحقق آنچه تاکنون مطرح شده است لازم است که تعاونیها در شرایط تغییر و پرشتاب تحولات به ساز و کارهای هوشمندسازی سازمانی به منظور تبدیل شدن به شرکتهای یادگیرنده مجهز شوند و از آنها در ساختارها و کارکردهای خویش سود جویند از جمله با بهرهگیری از مهندسی همزمان Con Current Engineering به عنوان یک استراتژی جدید و مؤثر که رفع نیازهای تعاونیها، پیشبینی همزمان تمام عوامل مؤثر در بهبود، طراحی محصول و خدمات نقش مؤثری ایفا میکنند و میتوانند هزینههای طراحی و تولید را به میزان قابل ملاحظهای کاهش دهد استفاده کنند ضمن اینکه کارایی طراحی تا تولید، سیکل طول عمر محصول مانند قابلیت اطمینان، قابلیت کارکردی، قابلیت پاسخگویی به نیاز بازار و قابلیت رقابت با محصولات مشابه مواردی هستند که با اعمال روشهای مهندسی همزمان قابلیت تعاونیها را افزایش میدهد و نفوذ آنها را در بازار و ورود به بازارهای جدید را تسهیل میکند.وضعیت تعاونیها در ایرانبا توجه به مطالب مورد بحث در این مقاله میتوان فقر را یکی از محوریترین عامل توسعهنیافتگی در جهان و ایران عنوان کرد زیرا در شرایط موجود نقش نابرابریهای اجتماعی را در پیدایش مشکلات و معضلات کشورهایی چون برزیل و آرژانتین به وضوح میشود دریافت کرد. ضمن اینکه آمارها واقعیتها را به کمیت تبدیل میکنند آنگونه که نشان میدهد ۱۷درصد بیماریها ناشی از سوءتغذیه میباشد و درصد بالایی از وجود آسیبهای اجتماعی چون فحشا، فرار دختران و کودکان خیابانی، رشد بیماری ایدز ریشه در نابرابریها و فقر دارد و برای برونرفت از چنین وضعیتی مؤثرترین و کارآمدترین راه همانا بالا بردن قدرت خرید مردم از طریق فراهم کردن فرصتهای جدید اشتغال، داد و ستد و تولید است. ایجاد اشتغال مولّد به ویژه برای نسل جوان و در این میان با اولویت فارغالتحصیلان دانشگاهی که سالانه حدود ۳۰۰،۰۰۰ نفر از آنها از دانشگاههای کشور فارغالتحصیل میشوند به ویژه از طریق گروههای تعاونی کار ضرورت دارد، چه باید کرد؟ برای پاسخگویی به این سؤال ابتدا بخش تعاون را براساس نوع گرایشهای آن طبقهبندی میکنیم و سپس کارکردهای اشتغالزایی هر یک را مورد بررسی قرار میدهیم تا مشخص شود اثربخشی، کارایی وبهرهوری در ایجاد اشتغال مولد از طریق تعاونیها چه میزان میباشد. همانطوریکه قبلاً اشاره شد با گسترش تعاونیهای مصرف بدون ورود به ساز و کارهای پولی و مالی میتوان برای اعضا قدرت خرید جدید ایجاد کرد و به تعبیری بهتر با تعدیل در ضریب انگل و کاهش هزینه سبد خانوار قدرت خرید

را تقویت کرد. بنابراین تعاونیها هم در بعد کمّی توسعه با اشتغالزایی و هم در بعد کیفی آن رفاه اجتماعی با افزایش مشارکت فعال و اختیاری و باز تولید دموکراسی اجتماعی میتوانند در برونرفت از توسعه نیافتگی نقش مثبت و سازنده داشته باشند که کشورهای اسکاندیناوی، هند، مصر، چین و بسیاری از کشورها که در ابتدای بحث موقعیت تعاونیها در این کشورها آورده شد مبین این واقعیت هستند.حال برمیگردیم به انواع گرایشها وکارکردهای اشتغالزایی هر گرایش با توجه به ویژگیهای اقتصادی و اجتماعی کشور انواع گرایشهای تعاونی در ایران به شرح زیر طبقهبندی شده است:۱. تعاونیهای کشاورزی۲. تعاونیهای صنعتی۳. تعاونیهای معدنی۴. تعاونیهای خدماتی۵. تعاونیهای مسکن۶. تعاونیهای فرش دستباف۷. تعاونیهای تأمینکنندگان نیاز تولیدکنندگان۸. تعاونیهای تأمینکننده نیاز مصرفکننده۹. تعاونیهای اعتبار۱۰. تعاونیهای حمل و نقل۱۱. تعاونیهای چندمنظوره۱۲. تعاونیهای فرااستانیکه به دلیل کمی مجال در این مقاله به آثار توسعه بخش تعدادی از آنها به ویژه در اشتغالزایی میپردازیم.الف: تعاونیهای کشاورزیهمانطوری که در بحثهای قبلی آورده شد تعامل و ارتباط هماهنگ بین بخش صنعت و بخش کشاورزی لازمه توسعه پایدار است و بدون رشد صنعت امکان توسعه در بخش کشاورزی میسر نمیشود و بالعکس بدون بخش کشاورزی رشد یافته توسعه صنعت با وقفهها و تنگناهای اساسی مواجه میگردد زیرا توسعه صنعت به رشد بازارهای داخلی نیاز دارد و رشد بخش کشاورزی زمینههای لازم برای قدرت خرید محصولات بخش صنعتی را در بازارهای روستایی فراهم میسازد که کماکان بیش از ۴۰درصد جمعیت کشور را درخود جای میدهند.برای توسعه بخش کشاورزی تاریخ تحولات اقتصادی و اجتماعی در کشورها نشان میدهد که تعاونیهای کشاورزی و روستایی از مهمترین اهرمهای توسعه این بخش میباشند چه در زمینه عمقی کردن کشت یعنی برداشت بیشتر از واحد سطح چه در حوزه یکپارچهسازی اراضی و چه بهرهگیری از قاعده اعداد بزرگ در خریدهای کلی و اقدام گروهی که قیمت واحد خرید را کاهش داده و هزینههای حمل و نقل و بالاسری را به نحو چشمگیری کم میکند و اثربخشی تلاش جمعی در مراحل کاشت و داشت و برداشت و مبارزه با بیماریها و آفات نباتی را افزایش میدهد و چه در تأمین منابع لازم برای مراحل آمادهسازی زمین تا برداشت محصول از طریق دادن نقش اقتصادی به سرمایههای کوچک همه و همه بیانگر حقانیت اثربخش توسعه روستایی از طریق تعاونیهاست که با محدود کردن هزینههای مصرفی به آزادسازی منابع مولد برای سرمایهگذاری کمک میکند.یکی ازاندیشمندان بزرگ اقتصادی (تودارو) معتقد است که توسعه ملی منوط به توسعه روستایی است و توسعه روستایی نیز به پیشرفت کشاورزی زارعین کوچک بستگی دارد ضمن اینکه بین بخش روستایی و بخش شهری توسعه، هماهنگی میبایست برقرار شود.رابینسون از دیگر متفکران و اندیشمندان توسعه معتقد است که قرار گرفتن صنعت در خدمت کشاورزی از طریق ایجاد تشکلهای مشارکتی تعاونی و با نوعی از مالکیت جمعی (Joint cooperative farming) نوع هندی که بومی شده آنرا یکپارچهسازی اراضی میگویند موجبات مکانیزاسیون را در بخش کشاورزی را فراهم میسازد گرچه مکانیزاسیون باعث آزاد شدن نیرو از بخش کشاورزی میشود ولی به دلیل بالارفتن میزان تولید برای دستیابی به بازارهای جدید داخلی و خارجی موجبات رشد اشتغال میگردد و آمار موجود نشان میدهد که تا ۳۰/۷/۸۳ تعاونیهای کشاورزی با تعداد ۸۲۳۰ شرکت تعاونی میزان ۱۴۷،۳۱۸ نفر اشتغالزایی داشته است که در این آمار تعاونیهای روستایی و کشاورزی که در حوزه عملکرد و سیاستگزاریها و برنامهریزیهای وزارت جهاد کشاورزی است لحاظ نشده است.ب: تعاونیهای صنعتیاین بخش به عنوان یکی از محوریترین تعاونیها که همپوشی و همکوشی فراوانی با تعاونیهای کشاورزی دارد با توسعه آنها براساس آمایش سرزمینی و در رشتههای صنایع کوچک، صنایع دستی، صنایع تبدیلی و تکمیلی میتوان فقط در تعاونیهای صنایع تبدیلی از هدر رفتن بیش از سی و سه درصد محصولات باغی و جالیزی یعنی حدود ۲۰ میلیون تن محصول جلوگیری به عمل آورد و ضمن اشتغالزایی، هم قدرت خرید برای گروههای شغلی جدید ایجاد کرد و هم با تبدیل شدن محصولات به فرآوردههای قابل نگهداری و مصرف در زمانهای آینده به توان مالی تولیدکنندگان کمک نمود و ارزش افزوده برای آنها فراهم ساخت.تعاونیهای صنعتی ضمن ایجاد امکانات لازم

برای اشتغال نیروهای آزادشده از بخش کشاورزی امکان اشتغالزایی را در فضای بومی منابع انسانی سرریز فراهم میسازد و از مهاجرت بیرویه و رشد حاشیهنشینی و گسترش گتوهای شهری میکاهد. زیرا هر مهاجری که برای گریز از فقر و بیکاری و گرسنگی وادار به مهاجرت میشود با خود سه پیام دارد:۱- معترض است، ۲- ناراضی است و ۳- هنجار شکن است؛ که عوامل فوق تحت تأثیر عملکردهای اجتماعی و اقتصادی پیدایش و تشدید میشود و در این فرایند هم بخش بزرگی از مهاجران دچار انواع آسیبهای اجتماعی میشوند و همه هزینههای اجتماعی زیادی را به بودجه جامعه تحمیل میکنند که نتیجه آن توقف و یا کندی برنامههای توسعهای میشود زیرا برای توسعه باید تولید کرد و محصولات تولیدی را فروخت بنابراین باید مشتریان پول داشته باشند تا خرید کنند به فقرا نمیتوان چیزی فروخت و تعاونیها راهحل برونرفت از این وضعیت هستند و برای توسعه نیاز به تسهیلات دارند ولی با تمامی مسائل و مشکلات و کاستیهایی که برای تأسیس و راهاندازی تعاونیهای صنعتی وجود دارد کماکان تا مهر سال ۸۳ حدود ۴۱۳۳ تعاونی صنعتی در کشور فعال است و بیش از ۱۰۰هزار شغل ایجاد کرده است ذکر این نکته لازم است که متولیان قانونمندسازی تعاونیها باید به این ایقان دست یابند که مراحل پیچیده و بغرنج اداری را برای داوطلبان و متقاضیان راهاندازی تعاونیها هموار سازند و یا کاستن از مراحل چرخه اداری در سرعتگیری فرایند از تصمیم تا تأسیس تعاونیها کمک کنند این اصل حقوقی را که باید قاضی قانون را به نفع متهم تفسیر و برداشت کند در مورد داوطلبان تأسیس تعاونیها نصبالعین قرار دهیم به ویژه که این گروه متهم نیستند بلکه کارآفرینانی هستند که آنچه میآفرینند در این مملکت میماند و به اشتغال و توسعه کشور کمک میکند.استفاده از صنایع کوچک در توسعه کشورها را میتوان در برنامههای توسعه بسیاری از کشورهای آسیایی، آفریقایی، اروپایی و از جمله چین مشاهده کرد بخش بزرگی از روشها و الگوهای این کشورها را میتوان در ایران بومی کرد و در شکل و ماهیت تعاونیها مورد بهرهبرداری قرار داد تسخیر بازارهای جهانی توسط چین که جنس مشابه ولی با کیفیت بالاتر را با تحمل هزینههای حمل و نقل و عوارض و حقوق گمرکی زیاد به مراتب ارزانتر از تولیدات داخلی کشورها عرضه میکند و رضامندی مشتریان را نیز فراهم میسازد باید در این قبیل ساز و کارهای بهرهگیری از نیروهای فعال مشارکتجو و روشها و تکنیکهای فعالیتهای تعاونی جستجو کرد.نقش تعاونیهای اعتباری و پسانداز و بانکهای تعاون در تأمین منابع پولی و مالی برای توسعه کشورها۱. از سال ۱۹۶۰ تا ۱۹۸۶ تعداد اعضای تعاونیهای مالی و اعتباری در جهان ۳۵۰ درصد رشد داشته است.۲. از سال ۱۹۷۲ تاکنون تعداد تعاونیهای اعتبار سالانه ۱۵درصد رشد داشته است و دارایی آنها ۱۶درصد افزایش نشان میدهد.۳. در سال ۱۹۹۷ شورای جهانی اتحادیه اعتبار WOCCU به تنهایی رقمی معادل ۳۴،۸۳۹ اتحادیه اعتباری با حدود ۹۶ میلیون نفر عضو در ۲۸ کشور آفریقایی، ۱۱ کشور آسیایی، ۳ کشور در اقیانوسیه، ۱۳ کشور عربی ۱۶ کشور آمریکای جنوبی و مرکزی و ۵ کشور آفریقای شمالی و اروپایی را در عضویت داشته است.۴. ۱۰۰درصد جمعیت در جمهوری دومینیکن و ۴۴درصد در ایرلند، ۳۶ درصد در آمریکا، ۲۲ درصد در کانادا عضو تعاونیهای اعتباری میباشند (نهضت دژاردن)۵. نهضت دژاردن که یک بانک تعاون است در ۸۰ سال پیش در ایالت کبک کانادا شروع به کار کرده و اکنون ۴ میلیون عضو دارد.۶. با توجه به موفقیت بانکهای تعاونی و بیمه در بریتانیا، استرالیا، نیوزلند و... تمام بانکهای دولتی فرانسه با مجموع ۱۸ میلیون نفر مشتری در سال ۱۹۹۹ ساختار حقوقی خود را به صورت تعاونی تبدیل وضعیت دادهاند در نتیجه این اقدام امکان خرید و فروش سهام به ارزش ۵/۲ میلیارد دلار آمریکایی را برای اعضا فراهم کردهاند.۷. در رومانی در سال ۱۹۸۹ حدود ۴ میلیون نفر یعنی ۲۰ درصد کل جمعیت کشور عضو تعاونیهای اعتبار و پسانداز بودهاند.۸. در بریتانیا طی سال ۱۹۹۴ حدود ۶ میلیون نفر عضو طرحهای بیمه تعاون بودهاند و تعاونیهای بیمه اروپا در این زمان ۱۱درصد افزایش یافته است.۹. در گسترش تعاونیهای اعتبار و پسانداز جمهوری کره مقام اول را داشته است این کشور در سال ۱۹۹۸ تعداد ۲/۵ میلیون نفر عضو تعاونیهای اعتباری و پسانداز با سرمایهای معادل ۴/۱ میلیارد دلار آمریکا داشته است.۱۰. در هند ۴۳درصد اعتبارات بخش کشاورزی توسط تعاونیهای اعتبار و پسانداز تأمین میشود.۱۱. در ایران تا پایان مهرماه سال ۸۳ تعداد

۱۵۰۰ تعاونی اعتبار تشکیل شده است این تعاونیها حدود ۴۲۷ میلیارد ریال سرمایه و حدود ۴۸۰۰ مورد اشتغالزایی داشتهاند با توجه بـه نقش تعاونیهـای اعتبـار و بانـک تعـاونی در زمینـه جمعآوری منـابع مـالی تعاونیهـا و تمرکز آن در صـندوق مشـترک تأسـیس و راهاندازی بانک تعاونی ضرورتی اساسی دارد زیرا که تأمین مسکن به ویژه برای نسل جوان تا حدود زیادی ملازمه با تشکیل بانک تخصصـی این بخش یعنی بانـک تعاون دارد. همانطوریکه در بالا اشاره شـد بانکهای دولتی فرانسه با مجموع ۱۸ میلیون نفر مشتری در سال ۱۹۹۹ ساختـار حقوقی بانکها را به صورت تعاونی تبـدیل کرده است ولی این امر در ایران هنوز در نحوه و چگونگی انطباق شیوههـای بانکهای تعاونی با دسـتورالعملهای بانک مرکزی متوقف مانـده است. این امر پـذیرفتنی نیست که بخش خصوصـی که به حق هم بایـد نهادهـای تقویتکننـده خود را داشـته باشـد دارای بانکهـای متعـدد باشـد و بخش تعـاون اقتصاد کشور که بر پایه اصـل حقوقی الاـقرب بالاقرب که در اصل ۴۳ و ۴۴ آمـده است بایـد از موقعیت بهتری برخوردار شود هنوز دارای بانک تخصصـی خود نباشد. البته این بخش از مسائل را از طریق ماتریس" Swot "در تحلیل ضعفها و قوتها و تهدیدها و فرصتهای فراروی بخش تعاون اقتصاد کشور تقدیم خواهم کرد. ضمن اینکه سیاست اشتغالزایی از طریق وامهای ۳ میلیون تومانی که برای اشتغال ۳۰۰،۰۰۰ نفر در سال از طریق وزارت کار تخصـیص مییابد، یعنی مبلغ ۹۰۰ میلیارد تومان چنانچه این مبلغ از طریق تشـکلهای تعاونی به ویژه در میان فارغالتحصیلان دانشگاهی عمل شود اثربخش خواهد بود وگرنه با همه حسن نیتی که در متولیان این امر وجود دارد تقسیم این مبلغ که در ارقـام بزرگ نقش اقتصـادی مهمی دارد به اجزای ریز عملاًـ آن را از مـاهیت اقتصادی خارج ساخته، کماثر و یا بیاثر میسازد لذا با اسـتفاده از قانون اعداد بزرگ میشود این مبلغ را با تزریق در بانکهای اعتباری تعاونی معنادار کرد و به آن نقش اقتصادی مؤثر بخشـید.ج: تعاونیهای مسـکنتعاونیهای مسـکن در سه حوزه تولیدی، مصرفی و خدماتی مسکن میتوانند نقش بسیار مهم و اساسی در اشـتغالزایی و در فراینـد تأمین مسـکنهای ارزان قیمت ایفا نماینـد تجمع مهارتها و تخصصـهای دارندگان پیشـههای ساخت و ساز در گروههای تعاونی کار این توانمندی را به آنها میدهد که در مناقصات شـرکت کرده و به عنوان مجموعه نیروهای تخصصـی بخشـی از فعالیتهای پیمانکاری را در اختیار خود قرار دهنـد ضـمن آنکه به تجمعات ناخوشاینـد این قبیل از نیروهای کیفی کار در میادین و چهارراههای شـهرهای بزرگی چون تهران پایان داده میشود و با ساماندهی آنها در مناطق شـهرداریها و صـدور برگ هویت شـغلی برای آنها زمینه بهرهگیری از خاصیت Synergy در فعالیتهـای سـاخت و سـاز را در میان این گروههای کاری فراهم ساخت این تجربیات در کشورهای اروپایی به کار گرفته شده است و نقش بسـیار مهمی در اشـتغالزایی و ساخت و سازهای آن کشورها داشـته است از جمله در ایتالیـا این گروههـای تعـاونی کـار در فعالیتهـایی چون سـاخت راه آهن و اتوبانها نیز مشارکت فعال دارنـد.ارتباط خلاق میان تعاونیهای نیازمندان به تأمین مسکن با تعاونیهای تولیدکنندگان مسـکن میتواند زمینههای تولید انبوه مسکن ارزان قیمت و بـا کیفیت بالاـتر را در جـامعه فراهم کنـد و از طریق تعاونیهـای خـدمات مسـکن نیز امور نگهـداری و تعمیرات و خـدمات پس از تحویل " Maintenance "مسـکن پیگیری شـود.تعاونیهـای مسـکن در واقعیت امر در تـأمین سـرپناه و مسـکن ارزان قیمت برای قشـرهای کمدرآمد بسـیار مؤثر میباشـند زیرا تعاونیهای مسـکن با تجمع سـرمایههای کوچک افراد برای تأمین مسـکن توانایی خرید زمینهای با متراژ بزرگ را با قیمت بسـیار ارزانتر از اشل کوچک آن به دست میآورند که بالطبع به دلیل نبود و یا کمبود تقاضا برای خریـد زمینهای بزرگ، تعاونیها را قادر میسازد از این خاصـیت همکوشـی بهرهمنـد شونـد، گرانترین منبع بخش تأمین مسـکن را به قیمت بسـیار مناسب برای اعضای خود تهیه نمایند این یک اصل پذیرفته شده در معاملات زمین است که هر چه قطعه بزرگتر اسـت قیمت واحد زمین کمتر میشود و گاهی قیمت واحد آن تا نصف تا یک سوم قطعات کوچک تنزل مییابد.ضـمن آنکه نیاز به مسکن در ایران با توجه به جوانی جمعیت و پرزایی ناشـی از دهه شـصت که آثار آن لااقل تا ۸۰ سال آینده به صورت تقاضای متراکم در زمینه اشـتغال و کار و مسکن وجود خواهـد داشت سالانه به حـدود ۷۰۰،۰۰۰ واحـد مسـکن و یک میلیون شـغل نیاز میباشد که از تبدیل آن به بحران جلوگیری شود.مطالعات ما نشان میدهد که به ازاء هر واحد مسـکونی ۶۰ متری حدود ۵/۲ شغل مستمر و پایدار

مستقیم و ۳/۰ شغل پایدار و مستمر ولی غیرمستقیم ایجاد میشود به تعبیری دیگر در هر ساخت و ساز ۶۰ متری برای تعداد ۸/۲ نفر شغل ایجاد میشود. ضمن اینکه در بهترین شرایط بخشهای دولتی و خصوصی قادر به پاسخگویی به ۵۰ درصد این نیازها میباشند بنابراین توسعه تعاونیهای مسکن، راه برونرفت از این معضل میباشد که به نحو علمی و با ایجاد تسهیلات در امور آنها از تصمیم تا تشکیل این قبیل تعاونیها، راه را برای تأمین مسکن ارزان قیمت و تأمین بخشی از اشتغال را برای می توان جامعه فراهم کرد.تخصیص منابع ارزان قیمت (وام) و اقساط بلندمدت که در پارهای از کشورها اقساط را در طی ۴۰ تا ۴۵ سال دریافت میکنند باعث میگردد که توانایی بازپرداخت نیازمندان به مسکن با دریافتی آنها تناسب پیدا کند. و از سویی طبیعی است که این نوع فعالیتها نیاز به بانک تخصصی خود دارد تا اعضای تعاونی در تأمین منابع مورد نیاز به بانک متعلق به خود مراجعه داشته باشند و از سرعت و سهولت بیشتری در مراحل و چرخه امور بهرهمند شوند برای جلوگیری از طولانی شدن بحث به همین میزان اکتفا میکنم ولی چنانچه متولیان امور در این زمینه راغب باشند طرح کاملاً اجرایی آن وجود دارد و به طور رایگان در اختیار قرار گیرد.در پایان جهت روشن شدن موقعیتهای تعاونیهای مسکن در ایران جدول فعالیت آن را تا پایان مهرماه سال ۸۳ به سمع و نظر عزیزان میرسانم و تأکید میشود که پتانسیل و ظرفیت ساخت و سازهای تعاونیهای مسکن در ایران بسیار بالاتر از ارقام آورده شده میباشد و با کمی اندیشه و برنامهریزی میتوان به معضل مسکن توسط تعاونیهای مسکن پایان بخشید ضمن اینکه با فعال شدن بخش ساخت و ساز بیش از ۴۵۰ زیربخش دیگر نیز فعال میشوند و در نوعی بهمافزایی به افزایش اشتغال در کشور و به تبع آن زمینههای توسعه کشور هم از طریق تأمین مسکن و هم رونق زیربخشهای وابسته به امور مسکن کمک میشود.با این حال تا پایان مهرماه سال ۸۳ تعداد ۵۹۱۴ تعاونی با سرمایه ۱۲۸۷ میلیارد ریال حدود ۱۱۴ هزار شغل ایجاد کردهاند. نقاط قوتS نقاط ضعف۱ W. وجود وزارت تعاون ۲. وجود سابقه تاریخی در فعالیت تعاونی ۳. وجود بیش از ۷۰ هزار تعاونی با گرایشهای مختلف ۴. وجود بانکهای اطلاعاتی نسبتا جامع در امور تعاونیها ۵. وجود مراکز آموزشی متعدد در امور تعاونیها ۶. وجود جغرافیای متنوع سرزمینی و اقلیمی ۷. وجود ظرفیت فراوان در بخش کشاورزی صنایع کوچک و متوسط و منابع دریایی ۱. ضعف و یا عدم باور به بخش تعاون در بخشی از حاکمیت ۲. نبودن بانک تخصصی برای تعاونیها ۳. بروکراسی گسترده و تعدد مراکز تصمیم گیرنده برای تامین تعاونیها ۴. عدم هم پوشی و هم کوشی مناسب میان نهادهای متولی تعاونیهای شهری و روستایی ۵. تحمیل هزینه های اضافی به بخش تعاون نسبت به بخش خصوصی ۶. نبودن شرایط مساوی برای استفاده از منابع تخصیصی ۷. وجود اقتصاد زیر زمینی با قدرتی حدود ۳۵ درصد پوشش ۸. نارسایی در قانون اقتصاد بخش تعاونفرصتهاO استراتژیSO استراتژی۱ WO. وجود فارغ التحصیلان فراوان دانشگاهی در رشته های گوناگون ۲. وجود بیانیه ماموریت قوی در قانون اساسی ۳. تلاش کشور برای ورود به ۴ WTO. علاقه مندی در بخشی از حاکمیت به اقتصاد بخش تعاون ۵. وجود جمعیت جوان ۳۵ میلیون جمعیت زیر ۳۰ سال تشکیل گروههای تعاونی کار در بخشهای، کشاورزی صنعت وخدمات به ویژه از فارغ التحصیلان دانشگاهی ارتباط مستمر و پیگیر با نیروهای اثرگذار در زمینه تسریع و تسهیل امور توسعه تعاونیهاتهدیدهاT استراتژیST استراتژی۱ WT. خاص گرایی در جهت تجزیه تعاونیها در نهادهای مختلف ۲. خارج ساختن تعاونیها از اصول جهانی ۳. تبلیغات سوء و گسترده در مورد تعاونیها ۴. گرایش به حذف بخش تعاون در بخشی از حاکمیت ۵. عدم اشراف کامل متولیان بخش تعاون به امور تعاونیها ۶. نارسایی های آموزشی در رشته اقتصاد بخش تعاون ۱. گسترش آموزشهای رسمی و ترویجی کاربردی ۲. اطلاع رسانی گسترده در امور تعاونیها ۱. ساده کردن روند تشکیل تعاونیها ۲. نهادهای پولی و مالی ذیربط در امور تعاونیها[۱] World Trade Organization فهرست منابع فارسی ۱)

زاهدی محمد جواد ۱۳۸۲ توسعه و نابرابری تهران انتشارات مازیار۲) قره باقیان مرتضی ۱۳۷۲ اقتصاد رشد و توسعه جلد اول و دوم تهران نشر نی۳) هریسون دیوید ۱۳۷۲ جامعه شناسی نوسازی و توسعه ترجمه علیرضا کلدی تهران ناشر دانشگاه علوم بهزیستی۴) هسلبین فرانسیس و همکاران ۱۳۸۰ سازمان فردا جلد اول ترجمه فضل الله امینی تهران ناشر موسسه نشرفردا۵)

ا.پ تیرل وال ۱۳۷۸ رشد و توسعه ترجمه منوچهر فرهنگ و فرشید مجاور حسینی تهران وزارت ارشاد۶) همتی فریده و همکار ۱۳۸۰ سیاست اجتماعی گردآوری و ترجمه محمد تقی جغتایی و فریده همتی تهران ناشر دانشگاه علوم بهزیستی۷) سازمان مرکزی تعاون کشور ۱۳۷۰ تعاون در کشورهای در حال رشد سازمان مرکزی تعاون کشور تهران سازمان مرکزی تعاون کشور نشریه ۱۰۷۸) سازمان مرکزی تعاون کشور ۱۳۴۸ تعاون در بازار اقتصادی اروپا سازمان مرکزی تعاون کشور تهران۹) هربرت سلمان ۱۳۴۹ نهضت تعاون ترجمه سازمان مرکزی تعاون کشور۱۰) علی زاده غلامرضا ۱۳۸۲ سازماندهی و مدیریت در تعاونی ها (جزوه درسی) تهران دانشگاه آزاد اسلامی۱۱) دفتر آموزش و ترویج وزارت تعاون نهضت تعاون در منتخبی از کشورهای جهان دفتر آموزش و ترویج تهران۱۲) سازمان مرکزی تعاون شرکتهای تعاونی وضع فعلی و آینده آنها سازمان مرکزی تعاون کشور تهران۱۳) بوکانان والیس راههای پیشرفت اقتصادی ترجمه فرهودی تهران۱۴) علی زاده غلامرضا ۱۳۷۴ صنایع تبدیلی راهی برای توسعه روستایی تهران فصلنامه تعاون کشاورزی و روستایی۱۵) جیمز میجلی ۱۳۷۸ رفاه اجتماعی در جهان ترجمه محمد تقی جغتایی تهران دانشگاه علوم بهزیستی۱۶) مایرون ویز ۱۳۵۵ نوسازی جامعه ترجمه مقدم مراغه ای و همکاران تهران ناشر شرکت سهامی کتابهای جیبی با همکاری انتشارات فرانکلین۱۷) علی زاده غلامرضا ۱۳۷۱ سیر تحول تعاونی ها در ایران و جهان (جزوه درسی) تهران دانشکده علوم اجتماعی دانشگاه علامه طباطبایی۱۸) فریبرز رئیس دانا و همکاران ۱۳۷۹ فقر در ایران تهران دانشگاه علوم بهزیستی ۱۹) دفتر اطلاعات و آمار ۱۳۸۳ گزارش کلان تعاونی (CD) تهران انتشارات وزارت تعاون۲۰) علی زاده غلامرضا ۱۳۷۷ تامین اجتماعی تهران انتشارات موسسه کار و تامین اجتماعی۲۱) پیام آبادگران ۱۳۸۲ انجمن شرکتهای ساختمانی تهران انجمن شرکتهای ساختمانی ۲۲) ماهنامه اقتصادی- اجتماعی و فرهنگی تعاون سالهای ۱۳۸۱-۱۳۸۲ و ۱۳۸۳۲۳) طالب مهدی اصول و اندیشه های تعاونی ۱۳۷۸ تهران دانشگاه تهران۲۴) علی زاده غلامرضا تعاونی های بیوگاز راهی برای توسعه روستایی ۱۳۷۷ سخنرانی تهران سازمان انرژی اتمی۲۵) زاهدی اصل محمد مبانی رفاه اجتماعی ۱۳۸۰ تهران دانشگاه علامه طباطبایی۲۶) موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی اقتصاد ایران ۱۳۷۱ تهران موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی۲۷) هاپکینز اصول تعاون ؟؟۱۳ تهران وزارت تعاون۲۸) جهاد سازندگی توسعه روستا و مشارکت مردمی ۱۳۶۹ تهران جهاد سازندگی استان خراسان۲۹) روستا و توسعه برگزیده مقالات شماره اول / دی ماه ۱۳۶۹۳۰) نشریات دفتر مشارکتهای مردمی جهاد سازندگی (استفاده آزاد)۳۱) نشریه فصلنامه حرکت دهندگانفهرست منابع انگلیسی

۱. What is a Co-op ?'(Millennium Declaration in sustainable development۲.

(document.write(addy۵۷۰۶۷

)"(document.write

< n </script--//\<

>--!

'<'\(document.write('<span style=\'display: none

--//<

/<script>آدرس ایمیل جهت جلوگیری از رباتهای هرزنامه محافظت شده اند، جهت مشاهده آنها شما نیاز به فعال ساختن جاوا اسکریپت دارید!-->

)>'/'(document.write

'<(document.write('span

--//<

http://www.wisc.edu/uwcc۴. >/script>۳. www.coop.org۶. http://www.wisc.edu/uwcc/info/pubs/schaars.htn۵. The international cooperative banking association
<div class="e>

نقش NGO ها و تشکل های صنعتی در تحقیق و توسعه و مدیریت دانش

آرمان خالقی مقدمه: دو مورد از مهم ترین ویژگی نظامهای جدید صنعتی عبارتند از : اول : فراهم شدن امکان تولید کارآمد در مقیاس های کوچکتر ، توام با افزایش طیف محصولات تولیدی در هر واحد صنعتی که تا حدودی صرفه های مقیاس را به صرفه های ناشی از تنوع محصول تبدیل کرده است . این مطلب موجب شده که در جریان تولید صنعتی ، امکانات گسترده تری برای انطباق با شرایط تقاضا و بازار ایجاد شود و این فرایند با محدودیتهای کشورهای کوچک و بنگاههای کوچک سازگارتر گردد . انتقال به شیوه های نوین تولید صنعتی با توجه به ماهیت آن که اساساً جنبه سازمانی دارد ، لزوماً سرمایه بر نبوده و توسعه منابع و ارتقاء توانمندیهای انسانی از الزامات مهم آن محسوب می شود . دوم : کاهش متوسط سیکل تولید ، افزایش هزینه های تولید محصول و تحقیقات و مطالعات مربوط به آن ، کاهش فاصله زمانی بین تحقیق و توسعه و عرضه محصول و زمان جایگزینی محصولات ، از جمله ویژگیهای دیگر نظامهای نوین سازماندهی صنعتی است . وجود شرایط رقابت در بازار داخلی و زمینه سازی برای ایجاد شبکه های صنعتی و تقویت همکاری های بین بنگاهی در سطوح داخلی و بین المللی از جمله الزامات توسعه شیوه های نوین سازماندهی صنعتی است . با مطالعه تحولات ساختاری که در ترکیب تجاری جهان رخ داده است و همچنین با بررسی روند تغییرات گروههای کالایی که بر حسب شدت فناوری طبقه بندی شده است و پیکربندی جغرافیایی این دگرگونی ها ، چنین می توان دریافت که رشد صادرات ، عموماً با ارتقای فناوری و حرکت به سوی تولید وصدور محصولات پیچیده تر و با شدت فناوری بیشتر و همچنین افزایش کیفیت و کارآمدی فعالیتهای صادراتی موجود همراه بوده است . گذشته از این ، گزینش جایگاه مناسب تولید نیز متضمن انتقال از بخش های با رشد کند به بخش های پویا و بالنده به عنوان یکی از عناصر اصلی رقابت پذیری کشورها بوده است . اکثر صادر کنندگان موفق در گروه کشورهای در حال توسعه ، فرایند گسترش و تعمیق صنعتی شدن و توسعه صادرات خود را از محصولات و کارکردهای ساده آغاز کرده و به تدریج و طی زمان به گونه ای پیوسته (همراه با ارتقای کیفیت محصولات صادراتی که تولید می کرده اند) به سوی تولید و صدور محصولات و عهده دار شدن کارکردها و فعالیتهای با محتوای فناوری بالاتر حرکت کرده اند . بنابر مطالعات یونیدو پنج عامل ساختاری که به منزله پیشرانه های عملکرد صنعتی به کار گرفته می شوند عبارتند از : ۱) تحقیق و توسعه (تلاش های فناوری داخلی) ۲) تحصیل فناوری خارجی (از طریق سرمایه گذاری مستقیم خارجی) ۳) خرید فناوری از خارج از طریق جواز امتیاز ۴) مهارت ۵) زیربناها در زمینه دستیابی به فناوری های نوین ، اقتصادهای صنعتی پیشتاز ، عمدتاً به تحقیق و توسعه داخلی تکیه دارند ، اما در همین حال ، اتکای آنها به سرمایه گذاری خارجی نیز افزایش یافته است و از این طریق حاصل فعالیتهای تحقیق و توسعه کشورهای دیگر را در اختیار می گیرند . هزینه های تحقیق و توسعه در این کشورها به ازای هر واحد صادرات ، با محتوای فناوری برتر و همچنین به ازای هر واحد سرمایه گذاری خارجی ، بسیار چشمگیر است . پایه قدرتمند فناوری همراه با نقش پیشتاز در صادرات با فناوری برتر ، دو ویژگی اصلی این اقتصادهاست . از سویی نیز اکثر اقتصادهای در حال توسعه از لحاظ توانمندیهای فناوری در سطوح پایینی قرار دارند . و سهم محصولات با فناوری برتر در صادرات صنعتی در اکثر این کشورهای درحال توسعه بسیار اندک است . در فرایندهای نوین صنعتی ، سهم اطلاعات ، دانش و خدمات افزوده شده و سهم مواد و نیروی کار کم مهارت در تولید بنگاههای صنعتی رقابت پذیر کاهش یافته است . صنایع

کلاسیک با تولید همانند ، بازآرایی مجدد شده ، مواد جدید و پیشرفته جای مواد سنتی را گرفته و تنوع محصول ، طراحی ، مدیریت فرایند ، بازاریابی ، فروش ، تبلیغات و .... اهمیت روزافزون در رقابت صنعتی پیدا کرده است . مزیت های ناشی از بهره مندی از منابع طبیعی در الگوی رقابتی جدید جای خود را به امتیازات و برتری های ناشی از دانش و فناوری داده است . بدین ترتیب در فضای نوین اقتصاد جهانی با شکل گیری رقابت شدید و گسترده در بازار محصولات صنعتی ، نوآوری ، یادگیری ، انعطاف پذیری ، کیفیت محصول و همچنین تولید محصولات نو و فرایندها و خدمات جدید در تحقق رقابت پذیری ، جایگاه ویژه ای یافته است و صنایع دانش بر و صنایع با محتوای فناوری متوسط و برتر به حوزه های پیشتاز صنعت تبدیل شده است . از آنجاییکه برابر چشم انداز توسعه ۲۰ ساله کشور و استراتژی توسعه صنعتی کشور ، راهبرد توسعه صنعت رقابت پذیر جهانی ، به عنوان الگوی پیش روی ایران تعیین گردیده است ؛ در این مدل اهمیت محوری بخش خصوصی بدون هیچ شبهه ای مورد پذیرش قرار گرفته است . و به همین دلیل تشکلهای بخش خصوصی فقط در جهت افزایش قابلیت درونی و همکاری و همفکری با دولت برای حفظ محیط رقابتی به فعالیت می پردازند . و در همین زمینه عوامل درونی بخش صنعت در خصوص تحولات تکنولوژیکی و دسترسی به تکنولوژی از طریق سرمایه گذاری خارجی ، آموزش و تحقیق و توسعه و تقویت نیروی انسانی ماهر و متخصص مؤثر خواهد بود . منبع اصلی رشد درآمد ، تداوم رشد بهره وری است و ریشه اصلی رشد بهره وری نیز توسعه فناوری است . کمک به توسعه فناوری ، یکی از حوزه هایی است که دولت در آن نقش مهمی دارد . به طوری که در این حوزه یا به طور مستقیم از فعایتهای خاصی حمایت می کند و یا به طور غیر مستقیم به ایجاد یک فضای مساعد برای توسعه فناوری کمک می کند . اعمال سیاست های فناوری به صورت روزافزون از سوی سیاستگذاران کشورهای پیشرفته به عنوان جزء مهمی از استراتژی ملی رشد اقتصادی و صنعتی درنظر گرفته می شود . با این حال تاکنون استراتژی توسعه در کشورهای کمتر توسعه یافته به اهمیت اساسی فرآیند کسب توانایی های فنی بی توجه بوده اند و بیشتر تلاش خود را به سیاست های دیگری مانند سیاست های اقتصاد کلان و سیاستهای تجاری معطوف داشته اند . نکات کلی زیر را به عنوان ضعف فرآیند توسعه صنعتی ایران می توان برشمرد : ۱) فقدان اهداف و جهت گیریهای روشن توسعه صنعتی ۲) اطلاعات ضعیف سیاستگذاران و غفلت از تجربه سایر کشورها ۳) عدم نظارت و کنترل بر سیاست صنعتی و آثار آن و انعطاف ناپذیری در تطابق سیاست ها با شرایط متغیر در واکنش به تغییر بازار جهانی و شرایط تکنولوژیک ۴) حمایت های بیش از حد و طولانی و استفاده نکردن از ابزارها و فشارهای رقابت صادراتی در جهت ایجاد انگیزش برای یادگیری و ارتقاء ۵) نبود قانون رقابت داخلی و همچنین نهاد حافظ رقابت به منظور ایجاد ، ارتقاء ، نظارت و حفظ فضای رقابتی ۶) فقدان ارتباط بین سیاستهای بازار محصول و بازار عوامل از جمله : آموزش و کارآموزی ، حمایت فناوری ، بازارهای سرمایه و توسعه صادرات ۷) ناتوانی در جذب و ارتقای FDI و هدفگذاری آن در صنایع کارآمد ۸) ساختار نهادی ضعیف برای حمایت از توسعه قابلیتها در زمینه های : فناوری ، مهارتها و کارآموزی ، استاندارد و کیفیت ، R&D و SME's و عدم ارتباط منطقی با صنعت ۹) ساختار قانونی و حقوقی ضعیف در ایجاد و تامین حقوق مالکیت ۱۰) ضعف قدرت مذاکره و آمادگی در پیوستن به WTO توجه به مفهوم تکنولوژی به عنوان یک کالای قابل تجارت در موارد زیر قابل تامل است ? : قراردادهای عملی : تکنولوژی شامل حقوق مالکیت معنوی ، تکنسین ها و پرسنل ماهر ، برنامه های تعلیم و تربیت ، افراد و کالاهای تکنولوژیک ? گروههای مختلف تکنسین ها و افراد ماهر : نیروی تحقیقاتی ویژه – نیروی تکنولوژیکی – نیروی تکنیکی و ماهر نرم افزاری و یا سخت افزاری ? برنامه های تعلیم و تربیت : برای تکنسینها ، مدیران و ناظرین نوآوری تکنولوژی ، کارهای اداری مرتبط در دولت های محلی در داخل و خارج ?جزئیات کالاهای تکنولوژیکی : محصولات نهایی شده ، کالاهای میانی اجزای مرتبط با محصولات نهایی ، موارد اولیه و اجزای بخصوص ، راهنماهای مشاوره ای انتشارات (اسناد پتنت ، داده های آزمایشی ، اسناد مشخصه ها ، نقشه ها و نتایج آکادمیک?) دوره عمر تکنولوژی : تکنولوژی تولید نمونه اولیه ، تکنولوژی تولید نمونه اولیه ، تکنولوژی در حال رشد و پایدار ، تکنولوژی بالغ

و پیر ? حقوق مالکیت معنوی : حقوق استفاده از پتنت استفاده از دارایی و مارک تجاری ، حقوق استفاده از دانش فنی ? جزئیات تکنولوژی مبادله شده : اطلاعات و اسناد ساختار تکنولوژی شامل برنامه ها و الگوهای ویژه فرایند کامل تحقیقات پایلوت تولید محصول ، تضمین کیفیت ، خدمات دانش فنی مدیریت شرکت شامل طراحی ، مشاوره ، مدیریت نظارت ، جستجو و خرید . که تشکل ها در مبادلات ، آموزش و تربیت پرسنل ، جنبه ی نیاهای تکنولوژی مشترک ، ایجاد بانک های اطلاعاتی تکنولوژی و سایر موارد می توانند کارکردی مؤثر جهت تسریع ، و تسهیل دسترسی به اطلاعات و عملیاتی نمودن رفع نیازها و نیز کاهش هزینه ها از خود نشان دهند . فعالیتهای تحقیق و توسعه : آینده رشد اقتصاد ، صنعت و خدمات در جهان عمدتاً به مهارت متکی خواهد بود . فرآیندهای متکی به فناوری پیشرفته ، تمایل به سرمایه بیشتری دارند و نسبت صادرات محصولات صنعتی High Tech رو به افزایش است . در طول دوره گذار به منظور کاهش ضعف های اولیه ، دولت لازم است بر افزایش منابع انسانی و جذب مهارتهای تکنولوژیکی جدید و ظرفیت های نوآورانه در سطح بنگاهها ، به ویژه برای توسعه ظرفیت صادراتی ، تمرکز یابد . در چنین شرایطی توسعه فناوری بین موسسات تحقیقاتی ، دانشگاهها و بنگاههای صنعتی از طریق تقویت نهادهای زیرساختی و تشویق و تحریک بنگاههای بخش خصوصی در تعیین و فرموله کردن نیازهای تکنولوژیکی موثر است . این نوع اقدامات می توانند در چارچوب راهبردهای علمی برای ارتقای فناوری مورد توجه قرار گیرد . با درک روشن ارتباط فناوری و رقابت پذیری با سودآوری و رشد ، بخش خصوصی همکاری خود در سیاستگذاری تکنولوژیک و سرمایه گذاری در انتقال فناوری و فعالیت های R&D را افزایش خواهد داد . چنین سرمایه گذاری هایی می بایست از طریق کمک های دولتی مورد تشویق قرار گیرد . به کارگیری سرمایه گذاری خارجی به جز تامین هدف مالی ، با هدف های دیگری نیز صورت می پذیرد . ارتقای فناوری ، توسعه مهارت و مدیدیت برای ارتقای توان کیفی نیروی کار داخلی ، توسعه بازارهای صادراتی ، افزایش استاندارد تولیدات داخلی ، حرکت به سوی اقتصاد بازار از دیگر هدف های جذب سرمایه گذاری خارجی است . شرکت های چند ملیتی می توانند پس از سرمایه گذاری در کشورهای در حال توسعه فناوری مدرن را وارد نموده و کارایی حاصل از به کارگیری آن را افزایش دهند . بومی کردن این فناوری ها و توسعه فعالیتهای مراکز تحقیق و توسعه میتواند آثار سرریز FDI را افزایش دهد . ... در حالی که در کشور ژاپن ۸۰٪ از کل منابع مالی بخش پژوهش مربوط به بخش خصوصی می باشد و در آمریکا نیز بخش سهم تحقیقات بخشی خصوصی ۵۹٪ از کل منابع مالی بخش پژوهش می باشد . در ایالات متحده آمریکا در سال ۱۹۹۴ ، ۱۷۳ میلیارد دلار سهم تحقیقاتی بوده است که از این میزان ۳۶٪ سهم سرمایه گذاران دولتی ، ۵۹٪ سهم صنایع و ۵٪ سهم مؤسسات غیرانتفاعی دانشگاهی بوده است . عملکرد تحقیقات در این سال حاکی است که ۷۲٪ تحقیقات را بخش صنایع ، ۱۸٪ را مؤسسات دانشگاهی غیرانتفاعی و فقط ۱۰٪ تحقیقات را دولت بر عهده داشته است . در مقایسه تعداد دانشمندان و محققان بخش تحقیق و توسعه آمریکا از ۵۴۹۴۰۰ نفر محقق در سال ۱۹۷۰ به ۹۶۲۷۰۰ محقق در سال ۱۹۸۸ افزایش یافته است که اختلاف فاحش استفاده از منابع انسانی در بخش R&D را نسبت به ایران نشان می دهد . تجهیز و ارتقای سرمایه انسانی از مجموعه اقدامات لازم به منظور دستیابی به فناوری پیشرفته پس از جذب سرمایه خارجی ، تجهیز و ارتقای سرمایه انسانی است . سرمایه گذاری ناکافی در این امر ، کشور ما را تنها به عنوان مرکزی که منابع غنی معدنی دارد پرجذبه می سازد . که حاصل آن به طور طبیعی صنعتی شدن نیست . تجهیز و ارتقای سرمایه انسانی به معنی افزایش دانش و مهارت نیروی کار است . مراکز آموزش رسمی کشور شامل مدارس و دانشگاه ها ، عمدتاً به افزایش دانش نیروی کار کمک می کنند و واحدهای تولیدی و آموزش های فنی – حرفه ای حین کار ، مهارت آنان را افزایش می دهند . بررسی وضعیت نیروی انسانی شاغل در کارگاههای صنعتی در ایران نشان دهنده ضعف قابل توجهی در این زمینه است . که پیشنهاد می شود : در حوزه هایی که سرمایه گذاری خارجی در کشور توسعه پیدا می کند برنامه های آموزشی و ظرفیت های آموزشی دانشگاهها و مراکز آموزش عالی و علمی و کاربردی در کمیته هایی مرکب از وزارت علوم تحقیقات و فناوری ، وزارت صنایع و

معادن ، تشکل های صنعتی مربوطه وبنگاههای اصلی مشارکت کننده درسرمایه گذاری خارجی ، برنامه ریزی شده و به طور مستمر مورد نظارت و ارزیابی قرار گیرد . و از سویی به دانشگاه ها اجازه داده شود تا بر اساس دریافت تقاضا از صنایع ، دوره های کاربردی کاردانی و کارشناسی را طراحی و اجرا کنند . اتخاذ سیاست تحقیق و توسعه پر کردن شکاف دانش : پر کردن شکاف دانش کار ساده ای نیست . کشورهای در حال توسعه به دنبال یک هدف متحرک اند ، چرا که کشور های پر درآمد به طور مداوم مرزهای دانش را فراتر می برند . گفتنی است که شکاف توانایی ایجاد دانش ، بزرگ تر از شکاف خود دانش است . کشورهای در حال توسعه باید سه گام مهم برای پر کردن شکاف دانایی بردارند • : کسب دانش مستلزم دریافت و انطباق دانش موجود در مناطق دیگر جهان (برای مثال از طریق رژیم تجاری ، سرمایه گذاری خارجی و موافقت نامه های مربوط به مجوزهای ساخت) و همچنین خلق دانش محلی از طریق تحقیق و توسعه و بنای دانش درون زاست • . جذب دانش مستلزم گسترش آموزش همگانی ، ایجاد فرصت های یادگیری برای تمام عمر و حمایت از تحصیلات دانشگاهی به ویژه در علوم و مهندسی است • . اشاعه دانش مستلزم بهره گیری از تکنولوژی جدید اطلاعات و ارتباطات از طریق افزایش رقابت ، توانمند سازی بخش خصوصی و وضع مقررات مناسب است . توجه به مسأله اطلاعات : حتی اگر کشورهای در حال توسعه از نظر دانش فنی به پای کشورهای پیشرفته صنعتی برسند ، باز هم در مقایسه با آنها عقب تر خواهند بود . این موضوع ناشی از کمبود دانش درمورد صفات و مشخصات اشیاء و امور است . این دانش در مورد هر معامله ای ضروری است و این دانش باید در محل ایجاد و به طور مستمر نو شود . بدون دانش در مورد صفات و مشخصات اشیاء و امور، بازارها نمی توانند به خوبی کار کنند . نمی توان به طور کامل بر نابرابری اطلاعات فائق آمد و آن را از میان برد اما می توان آن را کاهش داد . مسئله اطلاعات در سه حوزه بیش از حوزه های دیگر جدی است و حل مسئله در این سه حوزه می تواند سهم بزرگی در دستیابی به رشد پایدار اطلاعاتی داشته باشد . این حوزه ها عبارتند از : بازارهای مالی ، محیط زیست و مسائل اطلاعاتی که فقرا از آن آسیب می بینند . در تعریف مدیریت دانشی می توان گفت مدیریت دانش شیوه شناسایی ، در اختیار گرفتن ، سازماندهی و پردازش اطلاعات جهت خلق دانش می باشد که پس از آن توزیع می شود و به عبارت دیگر در دسترس دیگران قرار می گیرد تا برای خلق دانش بیشتر به کار گرفته شود . بنابراین مدیریت دانش ، مثل ارتباطات ، در بهترین وجه به عنوان روش یا شیوه عمل سازمانی تلقی می شود . امروزه مدیریت دانش عمدتاً از مسئولیت های فناوری اطلاعات (IT) به شمار می رود ؛ زیرا در جمع آوری ، تبدیل و انتقال داده ها ، اطلاعات و دانش نقش کلیدی دارد . مدیریت دانش در عمل ، آمیزه ای از رهبری کسب و کار و فرهنگ و فناوری می باشد . این جنبه ها با ظرافت به هم مرتبط می باشند . نه فناوری محض و نه یک رهیافت صرفاً تجاری – فرهنگی به تنهایی نمی تواند برنامه اثر بخش مدیریت دانش ارائه دهد . مدیریت دانش نوعاً مجموعه مزایایی در ۴ قلمرو عمـده زیر را دارا می باشد : ۱) صرفه جوییها و کارآیی ها که فرآیندها با کارآمدی بیشتر انجام می گیرند و نیاز به بازآفرینی راههای انجام کار را از بین می برند . ۲) فرصتهای جدید که بازارها و فرصتهای جدید مشخص می شوند . ۳) تغییر و نوآوری که سازمان می تواند تغییرات را شناسایی کند و بدانها واکنش درست نشان داده و خود را به موقع تغییر دهد . ۴) به کارگیری بهتر منابع انسانی . سازمان بهره برداری کاراتری از منابع انسانی خود به عمل می آورد . سرعت فرایند کاهش چرخه زمانی فرایندها و تداوم کار از دیگر مزایای مدیریت دانش می باشد . ایجاد سازمان دانش مدار در اختیار گرفتن داده ها و تبدیل آنها به سطوح بالاتری از اطلاعات و دانش فقط یک قسمت در فرایند مدیریت دانش به شمار می رود و چالش برانگیز ترین بخش آن به کارگیری اطلاعات می باشد . بر خلاف بسیاری از دارایی ها مانند طلا ، دانش به تنهایی هیچ ارزشی نداشته یا حداقل ارزش را دارد . هیچ بازار همگانی برای دانش وجود ندارد – شاید به جز رقبایی که ممکن است مقدار زیادی پول پرداخت نمایند تا دانش شرکتهای دیگر را بربایند – ارزش سرمایه دانش از طریق به کارگیری و استفاده دانش در بسط و پیشبرد اهداف سازمان حاصل می شود . لازمه این امر خلق یک سازمان دانش مدار می باشد . سازمان دانش مدار

سازمانی است که خلق دانش و فرایند سهیم شدن در آن درونی شده و به عنوان راه هدایت عملیات مورد قبول واقع شده است . در سازمان دانش مدار ، کارکنان به طور مداوم دانش ضمنی و دانش مشخص و ملموس را در اختیار گرفته ، مستند سازی می کنند و باهم سهیم می شوند . مدیران ضمن تسهیم دانش و رشد داراییهای دانش تصمیمات خود را بر پایه دانش استوار می سازند . خلق سازمان دانش مدار با دید و اهداف استوار آغاز می شود . فردی ، ترجیحاً مدیر سطح بالا ، دید الزام آور سازمان را به عنوان یک سازمان دانش مدار تعریف و توصیف می کند . این دید توصیف خواهد کرد که چگونه سازمان عمل کند ، چگونه داراییهای دانشی خود را به کار گیرد و چگونه کارکنان و مدیران باهم در ارتباط بوده ، دانش را انتقال دهند . از آنجائیکه فقط با نوآوری مداوم با یافتن طرق جدید کاهش هزینه ها و قیمتها ، روش های جدید خدمت به مشتری ، توسعه پیشرفتهای جدید فنی سازمان می تواند با دستیابی به مزیت های رقابتی در طولانی مدت موفق شود ، مدیریت دانش با ایجاد محیط یادگیری توام با همکاری که در آن اطلاعات در فرهنگی سهیم می شود که ویژگی های مثبت کارکنان را گلچین کرده و بدانها پاداش می دهد ؛ به نوآوری سازمان کمک خواهد نمود . به همین طریق مدیریت دانش به سازمانها کمک می کند تا از طریق یادگیری و تجدید حیات دانش به شکلی مداوم با تغییرات برخورد کند . اگرچه دستیابی به سازمان دانش مدار مشکل است ، لیکن فناوری مانع آن نیست . سازمان ها از قبل بسیاری از فناوری های مورد نیاز را در خود دارند تا جمع آوری ، تغییر و تبدیل ، دسترسی و سهیم شدن در اطلاعات و دانش را در برخی سطوح آغاز کنند . خرید و نصب فناوری فراوان آسان ترین بخش کار است . کار مشکل تر تغییر فرهنگ ، خط مشیها و طرز کار سازمان است تا بتوان رشد و به کارگیری مناسب داراییهای دانشی را از بالاترین سطح مدیران به پایین ترین سطح کارکنان مورد تشویق قرار داد . این امر مستلزم تغییرات در استخدام ، نقد ، ارتقاء و عملیات مترتب به ترمیم حقوق و دستمزد است . مشکلات رسیدن به سازمان دانش مدار مشکلات پیش روی حرکت به سوی دانش مداری در سازمانها به طور خلاصه عبارتند از : ۱) پیچیدگی فنی ۲) ابهام مدیریت رده بالاـ : مدیریت سطح بالا همواره اصل مدیریت دانش را تائید و به صورت لفظی مفهوم سازمان دانش مدار را مورد تحسین قرار می دهد . اما مدیریت همیشه مطمئن نیست که می خواهد کارکنان خود را با دانش توانمند سازد و اصولاً مدیریت دانشی یک عمل انقلابی به شمار می رود . ۳) مقاومت مدیران میانی : در اینجا نیز همانند مدیریت رده بالا مدیریت دانش یک عمل انقلابی و یک مانع برای ارتقاء ، پاداش ، شهرت و شناسایی محسوب می گردد . ۴) مقاومت کارکنان : بسیاری از کارکنان ممکن است مدیریت دانش را به عنوان کار زیاد برای خود با بازده مستقیم اندک نسبت به تلاشهایشان تلقی کنند . ۵) مبهم بودن دانش : سازمان ها در داده ها و اطلاعات غرق می شوند ولی دانش حقیقی به سادگی قابل حصول نیست و مستلزم تلاش و آموزش های مناسب است . ۶) ذهنیت کوته فکرانه : عدم توانایی سرمایه گذاری در حال حاضر برای بازگشت و بازده آن در آینده جریان رایج در سازمان ها می باشد مدیریت دانش نیازمند دیدگاهی طولانی مدت در جهانی است که به نظر کوته نگرانه می رسد . ۷) نبود روحیه همکاری مشترک : سازمان ها در گذشته به علت کوچک سازی ، تامین منابع انسانی از خارج سازمانو تجدید ساختار هر گونه همبستگی و عهد و میثاق بین کارگران و بین آنها و سازمان را به حداقل کاهش داده اند . راهبرد دانش علاوه بر معماری دانش و زیرساخت دانش ، مدیران دانش باید راهبرد دانش را ایجاد و تدوین کنند . راهبرد دانش ، برنامه مدیر دانش برای اقدام جهت ایجاد ، به کارگیری ، و افزایش داراییهای دانشی سازمان است . راهبرد دانش مشابه راهبرد فناوری اطلاعات باید با راهبرد کسب و کار سازمان ، از طریق توسعه و به کارگیری داراییهای دانش هماهنگ شود تا به اهداف کسب و کار سازمان خدمت کند . مهم ترین رهنمودها برای مدیرانی که به ایجاد راهبرد دانش اقدام می کنند عبارتند از : ۱) ایجاد عنصر الزام آور امور تشکیل دهنده دانشی برای ارزش گذاری به پیشنهاد مشتری . ۲) برقرای ارتباط و مفاهمه از قصد و نیت کسب و کار و اهداف راهبردی ابتکارات مدیریت دانش با روشنی و شفافیت . ۳) پرورش کار تیمی و تشریک مساعی فراتر از مرزهای سازمان که دربرگیرنده مشتریان و شبکه شرکای ارزشمند باشد . ۴) تغییر جزمیت ذهنی سهیم شدن در دانش از مدل توزیع داخلی

به مدل دسترسی مشتری مدار . ۵) طراحی ایجاد دانش جدید و انتقال فرایند بر اساس نیازهای انگیزشی و موقعیتی کارکنان دانش . ۶) توسعه پایه های دانش جهت انطباق با دانش مورد جستجوی کارکنان و سبک تصمیم گیری آنان . ۷) تکامل بخشیدن به زیر ساختهای فناوری بر پایه تجربه موجود و الگوهای مشتری . ۸) پاداش دهی به کشف ، ایجاد دانش و سهیم شدن در دانش . دانش و سایر شکلهای سرمایه فکری داراییهای پنهان سازمانها به شمار می روند . آنها در ترازنامه گزارش های سالیانه دیده نمی شوند ، در عین حال ایجاد ارزش و پتانسیل درآمدهای آینده را رقم می زنند . بر حسب آنچه که اشتراوسمن عنوان کرده است : « سرمایه دانش وقتی شکل می گیرد که کارکنان درباره این که چگونه کالا و خدمات ارائه دهند ، فکر یا صحبت کنند . و این گفتگو و تامل وقتی که آنها در عمل مشغول ارائه کالاـ یا خدمات هستند رخ نمی دهد ، بلکه وقتی رخ می دهد که در حال یادگیری ، کارآمزی ، صحبت ، نوشتن یا علاوه بر این موارد در حال به دست آوردن دانش و برقراری ارتباطات به منظور بهبود بخشی به بهره وری اند . این بهبود عملکرد مستقیماً به پول واقعی تبدیل می شود که نمایانگر بازده مترتب بر سرمایه دانشی سازمان است . » طریق ایجاد داراییهای با ارزش دانشی توسط سازمان با به کارگیری هفت اهرم دانش صورت می پذیرد : ۱. دانش مشتری ۲. روابط صاحبان سهام ۳. محیط کار و تجارت ۴. حافظه سازمانی ۵. فرایندهای کار و تجارت ۶. تولیدات و خدمات ۷. افراد انسانی مدیر دانش ارث برای شرکت ها chief knowledge officon آسان ترین راه درک نقش مدیر دانش ارشد این است که ببینیم چنین شخصی در یک شرکت تجاری چه کاری ممکن است انجام دهد . در اقتصاد مبتنی بر دانش که در قرن بیست و یکم در حال توسعه است ، وظیفه مدیر دانش ارشد کمک به کسب برتری از طریق اطلاع از این موضوع است که مزیت در کجا یافت می شود . این کار وظیفه مدیر اجرائی ارشد نیست و شغل پاره وقت هم نیست : مدیر اجرائی ارشد به اندازه ی گرفتار است که فرصت چنین کاری را نـدارد . وظیفه مدیر تحقیق و توسعه هم نیست که کارش تمرکز بر ایجاد فن آوری های جدید پس از قطعی شدن تصمیم برای ساخت آن هاست . این کار وظیفه مدیر فنی ارشد هم نیست ، که انتخاب های علمی گسترده و نقشه های مسیر فن آوری جایگزین را تشخیص می دهد . مدیر دانش ارشد نه هدایت کننده است و نه برنامه ریز و نه مصلحت اندیش و نه نه مدیر دانش ارشد آنچه را همه مشاغل دیگر نیاز دارند ـ دانش مربوط به ماهیت نظام جدیدی که توان هدایت و کنترل انجام خواهند داد و برنامه و تاکتیک های دراز مدت و کوتاه مدت خود را طراحی خواهند کرد ـ فراهم می کند . بیل گیتس در مایکروسافت نمونه اولیه مدیر دانش ارشد تجاری وظیفه او این است که ببیند چگونه می توان فناوری های نرم افزاری نو ظهور را تلفیق کرد و محصولات معیار صنعتی مورد نیاز را ایجاد کرد . سرانجام هر شرکتی یک مدیر دانش ارشد خواهد داشت . شرکت هایی که زودتر این کار را انجام دهند به برتری رقابتی دست پیدا خواهند کرد . امروزه هیچ کس دقیقاً نمی داند که چنین شخصی چه کاری باید انجام دهد زیرا این شغل در جریان کار در حال ابداع شدن بوده و کار مدیر دانش ارشد از یک صنعت به صنعت دیگر متفاوت است . احتمال هائی از شرح کارهای مدیر دانش ارشد در شرکت ها می تواند بدین شرح باشد • : ارائه توصیه برای خرید ، فروش یا ساخت فناوری های جدید • تشخیص زمان تغییرات و درک زمان رسیدن دوره بلوغ و تعیین واکنش مناسب • تشخیص زمان خروج از صحنه و یا عقب نشینی • تحلیل و عرضه اطلاعات و شرایطی که به توان بر اساس آن ها هوشمندانه تصمیم گیری نمود• ارائه توصیه جهت بزرگتر کردن ، کوچک تر کردن یا ادغام شرکت ها پیشنهاد راهکار : چنانچه تشکل ها خود با درک اهمیت موضوع نسبت به فرهنگ سازی و اشاعه اطلاعات دورم به میدان صنایع کشور زمینه نفوذ و ورود این تفکر تلاش نموده و موضوع تفکیک مالکیت و مدیریت و لزوم حضور مدیران ارشد اجرائی ، ارشد تحقیق و توسعه ، ارشد فنی و ارشد دانش را در شرکت ها نهادینه سازنده گامی مهم برای آینده صنایع کشور برداشته شده است . مدیر دانش ارشد ملی کشورها نیز باید مانند شرکت ها ، بهترین شیوه بازی کردن را در بازی اقتصادی جدید بیاموزند . دولت ها هم مثل شرکت ها ، با آینه ای مبتنی بر دانش روبرو بوده و وارث تأکید تاریخی بر امور مالی هستند . داشتن یک مدیر دانش ارشد ملی که درک کند اقتصاد مبتنی بر دانش به کدام سو می

رود ، همان چیزی است که برتری در آینده را رقم خواهد زد . هر دولتی که سعی بر اعمال نظارت به شیوه قدیمی داشته باشد بدون چون و چرا متوجه خواهد شد که سازمان ها و شرکت های داخلی به طور قانونی و الکترونیکی به خارج از کشور و خارج از حوزه کنترل قانونی آنان نقل مکان می کنند . چرا که امروزه اگر شرکت ها قوانین و مقررات ملی خود را درست نداشته باشند می توانند اداره مرکزی و تولید خود را به جاهای دیگری منتقل کنند . بطور مثال چرا باید یک شرکت در جائی فعالیت کند که مالیات بیشتری دریافت می شود ؟ با معکوس شدن جایگاههای سنتی ، قدرت چانه زنی نسبی دولتها و شرکت های چند ملیتی در حال تغییر یافتن به نفع شرکت هاست زیرا کشورها به شرکت ها بیشتر نیاز دارند تا شرکت ها به کشورها . برای همه کشورهای بزرگ تصمیم های مربوط به زمینه ای که باید در آن سرمایه گذاری انجام شود جنبه حیاتی دارد . بطور مثال کشور ایران باید بودجه تحقیق و توسعه خود را در کجا سرمایه گذاری کند تا پول و سرمایه گذاری انجام شده در بخشی که بازده تکنولوژیکی ندارد به هدر نرود ؟ کشورها نیز مثل شرکت هائی که درصدد کنترل جریانهای دانش به منظور کسب سود هستند ، باید برای به حداکثر رساندن ثروت خود کنترل جریانهای دانش را به دست بگیرند و در نتیجه کشورها نیز مانند شرکت ها به یک مدیر دانش ارشد نیاز دارند . از آنجائیکه وزارتخانه ها به این دلیل تأسیس می شوند که موضوعی به آن اندازه مهم به نظر می رسد که برایش پستی جدید در هیأت دولت ایجاد شود ؛ چنانچه کشور ایران بخواهد مثل از این که از اقتصاد مبتنی بر داشن به طور چشمگیری عقب بماند و در حقیقت بخواهد بجای قرار گرفتن در پشت خط مقدم تکنولوژی و اقتصاد در جلوی آن آنهم به دلیل دشوار تر بودن تعقیب و سبقت به نسبت تداوم حرکت در خط مقدم در مسابقه پیشرفت ـ قرار بگیرد ، می بایست نسبت به ایجاد یک سازمان ملی که وظیفه دائمی اش تفکر درباره چگونگی استفاده از پیشرفت های دانش به منظور افزایش ثروت ایرانیان باشد اقدام نماید . چرا که این موضوع به اندازه داشتن یک وزارت دفاع برای کشور اهمیت دارد • . منابع و ماخذ ها – اقتصاد سیاسی ایران – دکتر بهنام ملکی – ۱۳۸۲ – ناشر : نور علم – استراتژی جهانی شدن شرکتها و موسسات – مهندس محمود صانعی پور – ۱۳۷۹ – ناشر : موسسه فرهنگی هنری بشیر علم و ادب – استراتژی توسعه صنعتی کشور – دکتر مسعود نیلی – ۱۳۸۲ – ناشر : دانشگاه شریف – فن بازار – امین سالاری ، روح ا... سهرابی ، سید جمال الدین حسینی – ۱۳۸۲ – ناشر : پارک فناوری پردیس و نشر آتنا – سیاستهای صنعتی ایران – مرکز پژوهش های مجلس شورای اسلامی – مدیریت دانش ، موفقیت در اقتصاد جهانی مبتنی بر اطلاعات – آلن رادنیگا – ۱۳۸۳ – ناشر : سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت) – برندگان و بازندگان جهانی شدن ـ لستر تارو ـ ۱۳۸۳ جمعبندی ـ پیشنهادها : با توجه به کلیه مطالب ذکر شده از ابتدای مقاله تا به اینجا ، چنانچه بخواهیم به وظایف و نقش NGO های صنعتی در تحقیق و توسعه و منابع انسانی بپردازیم ، توجه به روحیات ، معنویات ، ترکیب اعضاء ، اهداف ، برنامه ها شرح وظایف ، استراتژی و راهبردهای این تشکل ها می تواند خود را در جای جای تعاریف ، مزایا ، کاستی ها و راهبردهای مطلوب بخش به وضوح نمایان سازد که ذیلاً ـ در مجموع و بطور خلاصه ذکر می گردد ? . کمک به ایجاد پیمانکاری فرعی ، سرمایه گذاری مشترک ، خرید و فروش لسانی و فرانشیز ? تلاش در جهت افزایش قابلیت ها و توانمندی های بخش خصوصی? تلاش و مشاوره در به تصویب رساندن قانون مالکیت معنوی ? تلاش و مشاوره در به تصویب رساندن قانون تبدیل و انتقال مالکیت ?حفاظت و نظارت بر اجرا و فراگیر شدن حقوق مالکیت ? همکاری و مشارکت در تدوین و اجرای سیاستگذاری صنعتی ? تلاش جهت به رساندن معافیت مالیاتی طولانی مدت برای واحد R&D ? کمک به به وضع سیاستهایتشویقی مالی ، فرهنگی ، اداری? تدوین و اجرای جوایز محلی و استانی برای فعالیتهای شایسته تقدیر R&D و اعمال مدیریتهای نوین ? ایجاد و تقویت شبکه های ارتباطی واحدهای R&D ? ایجاد و تقویت فن بازار ? تشویق و اموال R&D به عضویت در NGO ها ? شناسائی توانائی و قابلیتهای و اموال R&D و ایجاد بانک اطلاعاتی جهت سهولت دسترسی و ارتباط بهتر با این راه ها ? تدوین برنامه ای آموزشی جهت روز آمد کردن دانش و اطلاعات مدیران و کارشناسان و اموال تحقیق و توسعه و دامداری صنعتی بطور مستمر ? تقویت

رابطه دانشگاهها بـا واحـدهای تحقیق و توسـعه و واحـدهای صـنعتی جهت انتقـال هر چه بهتر خواته هـا و نیـازان پژوهش کاربردی صنـایع به منظور تـدوین برنـامه های پژوهشـی مرتبط و کارآمـد ? ارائه مشاوره به دولت به منظور افزایش دقت در برنامه ریزی های استراتژی صـنعتی و علمی کشور ? برآورد نیاز مشترک واحـدهای تحقیق و توسـعه به تکنولوژی ، نرم افزار ، سـخت افزار و موارد و انجـام تمهیـدات لاـزم به منظور تسـهیل خریـد ، تجهیز و توزیع آنهـا ? جمعبنـدی خواسـته هـا و مشـکلات بـا بررسـی و اسـتعلام از واحـدهای تحقیـق و توسـعه و انتقـال و پیگیری جهـت بهبـود وضـعیت آنهـا ? کمـک بـه افزایش جریـان غیر تجارت تکنولـوژی? برگزاری نمایشـگاهها و کنفرانس هـای تکنولوژی و صـنعتی ? ارائه روشـهای سیسـتماتیک جهت دستیابی به تکنولوژی ? کمک و تقویت بهره گیری از مـدیریت دانش در صـنایع کشور ? کمک به ایجاد و تقویت سازمان های دانش مدار ? آگاه سازی مدیران و صاحبان صنایع نسبت به اهمیت جایگاه تحقیق و توسعه و پژوهش و نیز نیاز واحدهای صنعتی به سیستمهای جدید مدیریت

منبع: کنفرانس ملی مدیریت دانش

http://system.parsiblog.com/۱۱۲۴۵۰۹.htm

آینده آزمایی: الزامی برای توسعه پایدار مدیریت

شراره عاضدی تهرانی چکیده: در عصری که تغییر مداوم و عدم اطمینان از مهم‌ترین ویژگیهای آن است و کسب و کارها هر روز با مسائـل جدیـد و ناشـناخته‌ای از جنس آینـده روبه‌رو هسـتند، چگونه می‌توان برای آینـده برنامه‌ریزی کرد. از این رو، برای شـناختن آنچـه آینـده نامیـده می‌شـود، تکنیک‌هـای مختلفی بروز کرده‌انـد. آینـده‌نگری، آینـده‌نگاری، آینـده‌آزمایی و... . این مقـاله روش آینـده‌آزمایی را به عنوان رویکردی برای ساختارمند کردن تفکر جمعی یا گروهی، به منظور درک بهتر الزامات آینده کسب و کار معرفی می‌کنـد و پس از برشـمردن انـواع آینـده در بحـث آینـده‌آزمایی، دو رویکرد مربـوط بـه ایـن بحـث، یعنی رویـاپردازی و سناریوپردازی را تشریح می‌کند.مقدمهامروزه مدیران با مشکل واقعی تلاش برای هدایت سازمانهای خود در یک محیط نامطمئن و متغیر و توافـق بر سـر پیگیری انـواع برنـامه هـای کـاربردی و عملی روبـه‌رو هسـتند. پرسشـی که در اینجـا مطرح است، آن است که سازمانهای امروزی چگونه می توانند در شرایطی که محیط نامطمئن است، تکنولوژی در حال تغییر مستمر است و رقابت بر سر منابع به شـکلی نادرست در حال شکل گیری است، برنامه های سودمند و معنی دار را توسعه دهند؟مدیران در عصر نبود اطمینان، آخرین تلاش هـای مـدیریتی خـود را برای بیـان مشـکل، برنـامه ریزی کرده انـد. تکنیـک هـای منتخب آنهـا پرشـمار هسـتند:برنـامه ریزی استراتژیـک، برنامه ریزی بلندمـدت، برنامه ریزی کوتاه مـدت، مـدیریت بحران، مهندسـی مجـدد، طراحی مجـدد، چارچوب بنـدی مجـدد.مـدیران موفق بخشـهایی از تکنیک های گوناگون مدیریت را بر می گزینند که در محیط آنها قابل اجرا است و رویکردهای دشـوار متون مـدیریتی را نادیـده می گیرنـد.سـناریوپردازی، یـک تکنیـک برنـامه‌ریزی است که توجه آن به محیـط نـامطمئن امروز معطوف است و رویکردی منعطف را برای مشاهده آینده و محک زنی آن به مدیران می دهد. سناریوپردازی، به مدیران کمک می کند تا مفروضات خود را پیرامون آینده و سازمان شناسایی کرده، مدل های ذهنی شخصی خود از آینده را تشریح کنند و سپس آن اطلاعات را برای بررسـی و احیای سازمان به کار گیرند.مروری بر مفاهیم کلیدی آینده آزماییدر این بخش به مفاهیم کلیدی مرتبط با مفهوم آینـده آزمایی (Future Proofing) پرداخته می شود. تصویری که مـا برای جایگـاه یـابی این مفاهیم و واژه ها به کار خـواهیم گرفت، در (شـکل ۱) نشـان داده می شـود. SC ها در (شـکل ۱) مخفف واژه انگلیسـی Scenario به معنی سـناریو می باشـند.پیش از هر چیز، آینـده آزمـایی نیازمنـد آن اسـت که سازمانهـا یـا شـرکتها درک کننـد، که:۱. امروز از لحــاظ رقـابتی کجا ایستاده‌اند؟۲. چگونه ابزارهایی را برای خلق یک بینش پایدار توسعه دهند و آینده شرکت را ترسیم کنند؟در راستای درک این دو مسئله، ضـرورت درک مفهوم آینـده، آینـده آزمایی و مفاهیم کلیـدی مرتبط با آن وجود دارد. تعریف آینـده آزماییآینده آزمایی،

رویکردی است برای ساختارمند کردن تفکر جمعی یا گروهی، به منظور درک بهتر الزامات آینده کسب و کار و توانمند ساختن سازمان ها در انتخاب مؤثرترین روش برای رویارویی با آینده.آینده آزمایی نشان می دهد که هیچ راهکار واحدی وجود ندارد، لیکن سازمان نیاز دارد تا بینشی قوی و مسیرهایی منعطف را برای دستیابی به آرمان مطلوب خود داشته باشد. برخی عناصر موجود در این گذرگاه نسبت به سایرین بیشتر قابل پیش بینی هستند، لیکن با درک آن حوزه‌هایی که سازمان در آنها دچار ریسک بیشتری است، علایم هشدار اولیه نسبت به انحراف موجود، می‌توانند آشکار شوند و برنامه‌هایی برای کسب مزیت از فرصت‌های جدید ایجاد شوند.آینده آزمایی، مفهومی است، برگرفته از حوزه مدیریت تکنولوژی؛ جایی که سازمانها در جستجوی حداقل ساختن ریسکهای سرمایه گذاری در تکنولوژی هایی هستند که به زودی منسوخ و کهنه می شوند و جایگزین کردن آنها به شکلی بازدارنده، هزینه بر است. هدف کلی، تضمین این مسئله است که کهنگی و فرسودگی ناشی از گذر زمان، از راه طراحی تسهیلات یا تجهیزاتی حداقل شود که انعطاف پذیر بوده و به اندازه کافی برای فراهم سازی امکان رشد نامحدود باشند، نیازهای متغیر کاربران را مورد نظر قرار دهند و هزینه بر نباشند.همواره یک رابطه جایگزینی در هزینه، میان طراحی متناسب با هدف و طراحی برای خلق انعطاف پذیری و قابلیت انطباق و سازگاری وجود دارد. برای سازمانها، دوراندیشی توسعه یافته می تواند امکان تدوین و فرمول بندی استراتژیک آگاهانه و توسعه و استقرار مؤثرتر منابع را در راستای تأمین و برآوردن طیفی از آینده‌های ممکن (قابل وقوع) فراهم سازد.آینده، مفهومی ناشناختهبه لحاظ تعریف، آینده ناشناخته است. این بدین معنا است که احتمالات بسیاری پیرامون چیستی آن وجود دارد. همه افراد و سازمان ها، گزینه های بی شماری برای آینده دارند. به نظر می رسد، با توجه به ایده آینده های احتمالی متعدد، آینده‌هایی چندگانه وجود داشته باشند که در این راستا، کارکنان و سازمانها باید آینده های ویژه خود را بسازند. ما نمی توانیم اجازه دهیم تا هر رویدادی برای ما رخ دهد. ما می توانیم آینده را از طریق مد نظر قرار دادن راهکارها، هم اکنون ایجاد کنیم؛ یعنی اکنون کجا هستیم و چگونه عمل می‌کنیم.سپس ما آینده را از راه آزمون گزینه ها برای فعالیتهای مقبول و لحاظ کردن استراتژی های جدید برای اجرا می‌سازیم. در نهایت، ما آینده را از راه توجه به احتمالات بی شمار، از آنچه ممکن است وجود داشته باشد، شکل می‌دهیم. ما اقدامهای ویژه‌ای را برای کسب مزیت از فرصت هایی که در آینده خود دیده‌ایم، و دوری از مشکلاتی که آنها را پیش بینی می کنیم، انجام می دهیم. ما امروز را برای دستیابی به آینده های ایده آل و ایجاد آن‌ها طراحی می کنیم.در ارتباط با آینده، ناشناخته‌های بسیاری وجود دارد. ما چگونه می توانیم آینده را کشف و مطالعه کنیم؟ چه استراتژی هایی برای مطالعه آینده وجود دارند؟آینده پژوهان راه‌های بسیاری برای کشف این حوزه جالب دارند. یک ابزار مفهومی سودمند که در (جدول ۱) نشان داده شده است، ماتریسی است که ابتدا توسط بیشاپ و کینگ (King & Bishop, ۱۹۹۶) توسعه یافت. این ماتریس سه رویکرد را برای درک تفکر پیرامون آینده مشخص می کند: آینده های محتمل، آینده های ممکن و آینده های مرجح. با وجود آنکه این آینده ها به گونه جداگانه مورد بحث واقع می شوند، لیکن آینده پژوهان به گونه متناوب آنها را ترکیب می کنند. ابزارها و تکنیک های بسیاری به گونه همزمان برای ارائه دیدگاهی عینی و قوی به برنامه ریزان پیرامون آینده، به کار گرفته می شوند.آینده‌های محتمل (قابل وقوع)آینده‌های محتمل، آشناترین مفهوم هستند. روندها و گرایشهای کلیدی و محدودیت‌های موقعیت‌های فعلی، عناصری کلیدی هستند که محرک آینده‌های محتمل (قابل وقوع) می باشند. این نوع از آینده اندیشی یا آینده پژوهی، راه‌هایی قطعی، تحلیلی و منطقی را پیرامون لحاظ کردن آنچه روی خواهد داد و آنچه محتمل است، به کار می گیرد.برای مطالعه و طراحی آینده های محتمل، ما از حال به سمت آینده اقدام به برون یابی (استقراء) کرده، روندهای جمعیت شناختی را آزمون می کنیم و مفاهیم کاربردی را برای استمرار، افزایش یا کاهش در بسیاری از خدمات توسعه می دهیم. قیاسها و تاریخ نیز به تعیین و توصیف آنچه ممکن است وقوع آن در آینده محتمل باشد، کمک می کند. برای مثال: در برخی نهادهای دولتی، در پایان سال مالی، ترخیص یا آزادسازی پول ها یا مبالغ ذخیره شده یا بازیافت شده ای صورت می گیرد که ممکن است برای تجهیزات

صرف شوند.این تاریخ ترخیص یا آزادسازی پول، ممکن است تا اندازه ای بر مبنای سالیانه ثابت باشد. در نتیجه، بسیاری از تصمیم گیرندگان ممکن است حتی برنامه ریزی هزینه را بر مبنای این پول توسعه دهند: یک آینده محتمل و مورد انتظار بر مبنای گذشته.آینده های ممکن (احتمال وقوع)گروهی متفاوت از آینده ها، در قالب آینده های ممکن (احتمال وقوع) جای می گیرند. در آینده های ممکن، ما در جستجوی رویدادهای غیرمنتظره هستیم. ما گرایشها و تمایلات فراتر از تصور (رو به آینده) و پیشین را برای کشف عدم پیوستگی‌های رویدادهای امروزی کاووش می کنیم. چه چیزی در حال تغییر است که ما نمی توانیم ببینیم؟ در صورتی که ما می توانستیم بهتر ببینیم یا دیدگاه متفاوتی داشتیم، چه چیزی ممکن بود تغییر کند؟ اگر ما داده های بهتر، بیشتر و دیگری داشتیم، چه رویاهایی در سر می پروراندیم؟ قوه تخیل و تفکر انتزاعی، ابزارهای مفهومی قوی در ارتباط با این رویکرد هستند. توسعه سناریو یا سناریوپردازی، یک تکنیک شناخته شده و جاافتاده برای اندیشیدن پیرامون آینده‌های ممکن می باشد.آینده های مرجحدر آینده های مرجح، افراد یا سازمانها، تصاویر یا آرمان هایی را از آن چه ترجیح می دهند و برایشان در اولویت است، توسعه و پرورش می دهند. آنها بیانیه ها یا شرایط تنظیم شده را به دلخواه خود مورد بحث قرار می دهند. فرایندهای آینده های مرجح، اغلب سرشار از انرژی می باشند و دارای جهت و دستورکارهای عالی برای اجرا هستند. با این وجود، فرایند باید فراتر از بحث تحول حرکت کند. سپس گروه ها با به کارگیری بینش توسعه یافته خود، آن را به دستورکاری‌های اجرایی ویژه از راه تکنیک هایی نظیر برنامه ریزی استراتژیک تبدیل می کنند. کارکنان اغلب در طول فرایندهای گروهی توانمند می‌شوند، به گونه ای که به تصویرسازی ذهنی (تخیل) و انتخاب آینده های مرجح، کمک می‌کنند.شکافها و تجزیه و تحلیل شکافآینده آزمایی نیازمند آن است که شکافهای فرصت و عملکرد شناسایی و پر شوند. شکافها نشان دهنده تفاوتهای میان عملکرد رقابتی مطلوب (آینده) و عملکرد رقابتی عملی (فعلی) می باشند. شکافها تفاوت میان آنچه شرکت باور دارد که باید انجام دهد (قصد و نیت استراتژیک) و آنچه شرکت می تواند انجام دهد (واقعیت فعلی شرکت) را نشان می دهند.شرکت می‌تواند در هر نقطه‌ای از زمان دارای شکاف استراتژیک و نیز شکاف دانش باشد. این شکافها، تفاوت میان آرمانها یا امیدهای جمعی سازمان را با توجه به آنچه باید انجام و دانسته شود، نشان می دهند که از راه گزاره ارزشی سازمان و واقعیت فعلی آن بیان می شوند؛ گزاره ای که انعکاس آن چیزی است که سازمان می تواند انجام دهد و می داند. شکافها محدودیت های رقابتی شرکت را منعکس و تعیین می کنند و نشان می‌دهند که شرکت در چه نقاطی نیاز به بهبود دارد (پر کردن شکاف). شکافها نشان دهنده تحول سازمانی و نیز فرصت هایی برای بهبود هستند. گزینه های تحول می توانند از پیامدها و نتایج تجزیه و تحلیل دو شکاف، مشتق شوند.شکافهای استراتژیک و دانش می‌توانند با کمک روشها و ابزارهای ویژه‌ای که تصویری قابل اطمینان و موثق از موقعیت رقابتی فعلی شرکت را فراهم می سازند، شناسایی و تحلیل شوند. این ابزارها یا روشها ممکن است به عنوان مثال یک متدولوژی تجزیه و تحلیل استراتژیک پرتفولیو باشند، مانند متدولوژی‌ای که توسط نویسندگان یک پروژه تحقیقاتی در سال ۲۰۰۰ توسعه یافت که نتیجه آن، ره نگاری (Road mapping) توانمندی های شرکت بر حسب اثر و نقطه قوت رقابتی آنها بود. تجزیه و تحلیل نشان می دهد که جایی که شکافهای دانش و استراتژیک در پرتفولیوی شرکت وجود دارند، نشان دهنده حوزه هایی است که باید منابع در آنها به منظور ایجاد موقعیتی از رقابت آتی، سرمایه گذاری شوند.ایده ها و مفاهیم نوظهوربسته شدن شکاف میان شرکت امروز و شرکت رویایی یا مطلوب آینده، نیازمند نوعی از تحول سازمانی یا چند نوع آن است. در حقیقت، تحول، پای ثابت مدیریت مدرن یا در واقع مهم ترین الزام آن شده است. امروزه یادگیری کسب توانایی پاسخ یا واکنش به تحول و تبدیل تحول خارجی به مزیت رقابتی، شاید اولویت‌های ارشد مدیریت را تشکیل داده‌اند. به منظور محدود سازی و کاهش این تفاوت یا اختلاف، شرکتها باید در مسیر تحول گام بردارند.لیکن مدیران چگونه در بستن این شکاف گام برمی دارند؟ با توجه به (شکل ۱)، شکاف از راه دو نقطه در طول افق زمانی سازمان تعریف می شود. سازمانی ممکن است خط زمان را کانون کسب و کار قلمداد کند، پس در زمان حال، کانون،

عملیاتی و تاکتیکی خواهد بود؛ یعنی شرکت، در پی حفظ موقعیت رقابتی قوی به مفهوم امروز، برای امروز خواهد بود. با نگاه به آینده، کانون کسب و کار استراتژیک خواهد بود، پس شرکت بر امروز برای فردا تمرکز خواهد کرد.بنابراین، شکاف بیانگر تفاوت میان نقطه فعلی که نمایانگر شرکت امروزی و نقطه آتی که توصیف کننده شرکت آرمانی آتی است، بر حسب تعداد سناریوهای احتمالی - است (شکل ۱ را مشاهده کنید). شکاف ممکن است نشان دهنده شماری از تفاوتها میان دو وضعیت یا حالت شرکت تفسیر شود. تفاوت ممکن است در دو پرتفولیو یا دو سبد از توانمندی ها، یا بین روشهای تفکر آنها یا پارادایم های آنها باشد.نیز ممکن است تفاوت در فرهنگهای آنها و چگونگی فکر سازمانی باشد. شکاف ممکن است نشان دهنده چارچوب های زمانی باشد که سالها ادامه دارد، بنابراین مدیران نیازمند مدل های ذهنی و رویکردهایی برای کمك به خود در اندیشیدن به آینده و مسیر رسیدن به آن هستند. ما می توانیم دو رویکرد را برای تفکر پیرامون آینده تصور کنیم.نگریستن رو به جلو، از حال به آیندهبا به کارگیری این رویکرد، ما موقعیت حال را آزمون می کنیم؛ یعنی اینجا و هم اکنون. با تجزیه و تحلیل حال، مباحث کوتاه مدت مهمی شناسایی می شوند. شاخص‌های حل این مباحث شناسایی و مطرح می شوند. بنابراین مباحث کوتاه مدت و تاکتیکی محرکهای اولیه تحول هستند. یك خطر ویژه که هنگام اتخاذ این رویکرد در کمین است، آن است که فوریت ممکن است جایگزین اهمیت شود. مزیت این رویکرد آن است که مسایل و مشکلات کوتاه مدت حل می‌شوند. به هر حال، هزینه ممکن است آن باشد که شرکت در تمرکز بر مباحث وسیع‌تر، بلندمدت و چالش هایی که ممکن است کلید ایجاد یك موقعیت رقابتی قوی در آینده باشند، ناکام بماند.نگریستن از آینده به حالبا به کارگیری این رویکرد، نگرانی‌های شرکت امروزی، هنوز اهمیت دارند، لیکن با وجود یك آرمان جذاب از آینده متعادل می شوند. این آرمان، در تفکر بسیاری از کارکنان سازمان مطرح می شود؛ این آرمان دغدغه نیازهای شرکت آینده را بر حسب ساختارهای سازمانی، فرهنگ و ارزش‌ها، مهارت ها و توانمندی ها، فرایند و دانش دارد. این رویکرد، قدرت به فکر واداشتن بسیاری از کارکنان سازمان را در مورد آینده دارد. در ادامه بر اساس رویکرد دوم، شماری از ایده ها، مفاهیم مدیریت و تکنیك ها را برای آینده آزمایی معرفی می‌شود.رویاپردازیرویاپردازی، توانایی و ظرفیت ایجاد و توسعه یك آرمان از آینده است که جذاب، گستاخانه و جالب توجه باشد. این آرمان باید قوه تخیل همه ذینفعان را برانگیخته، جذب کند، به گونه ای که باید دیدگاهی مشترك از آنچه می تواند ممکن باشد و چگونگی امکان دستیابی به آن را فراهم سازد. رویاپردازی می تواند اشکال متعددی داشته باشد.به طور کلی، رویاپردازی بیانگر این پرسش ها است: ما در چه کسب و کاری هستیم؟ دوست داریم در آینده در چه کسب و کاری باشیم؟ ما چه نوع سازمانی هستیم؟ چه نوع سازمانی می‌خواهیم باشیم؟ آرمان استراتژیک ما چیست؟ آیا این آرمان در کل سازمان و در سطحی وسیع مشترك است پاسخ این پرسشها دربرگیرنده شناسایی و تشخیص این موارد است ـ:دامنه کسب و کار- بازارهایی که شرکت برای رقابت انتخاب می کند و بازارهایی که آنها را انتخاب می کند، ولی نه برای رقابت ـ،مقاصد و هدفها با توجه به رشد آتی- بازارهای بالقوه و تکنولوژی های آینده ـ،منابع، دارایی ها و توانمندی های کلیدی که شرکت بر پایه آنها قرار دارد.پس فرایند رویاپردازی می تواند برای تولید و گزینش طیف وسیعی از گزینه‌های استراتژیک به کار گرفته شود. پیامد دیگر فرایند رویاپردازی می تواند تعریف مجدد کسب و کار برای کارکنان، مشتریان و سایر ذینفعانی باشد که ماهیت هدف شرکت، هویت و تعهد را درمی یابند. این عمل می‌تواند منجر به بینش‌هایی سودمند شود، به ویژه در صورتی که کسب و کار بر حسب نیازهای فعلی (و آتی) تعریف شود؛ نه ارزش های محصول. تجزیه و تحلیل مجموعه توانمندی هاتجزیه و تحلیل مجموعه توانمندی ها، یك روش شناسی یا متدولوژی مدیریت است که توسط بیرچال و توستیگا (Birchall& Tovstiga)برای ارزیابی اثر استراتژیك مجموعه توانمندی های یك شرکت توسعه یافت. روش این کار، بر مبنای شماری از مفروضات زیربنایی است. نخست، دانش شرکت، خود را در توانمندی های شرکت آشکار می سازد.دوم، سازمانها نمی توانند آنچه را که نمی‌دانند دارند، مدیریت کنند. روش شناسی بدین مفهوم، یك ابزار نقشه برداری یا ره‌نگاری از

دانش است که به مدیران کمک می کند تا توانمندی های فعلی خود را شناسایی کنند و به تبع آن، راه حل یا روشی را از شرکت امروزی، بر حسب آنچه می دانـد و توانمندی های آن بر حسب اثر و قدرت رقابتی آنها، فراهم سازند.روش شناسـی فراتر از این نیز عمل می کنـد و به هـدایت مـدیران در اندیشیدن پیرامون توانمنـدی های مورد نیاز سازمان در آینـده کمک می کند. متدولوژی یا روش شناسـی، فواصل سـفید (White Spaces) شـرکت را روشن می‌سازد؛ فرصت هـایی را که شـرکت می توانـد مـورد بهره برداری قرار دهد. بدین وسیله، روش شناسی نیز یک ابزار تجزیه و تحلیل استراتژیک است.روش شناسی، با ره نگاری از هر یک از فراینـدهای شـرکت، از دیـدگاه خلق ارزش، آغـاز می شود. فرضـیه ضـمنی در اینجـا آن است که دانش بایـد به فراینـد خلق ارزش شرکت کمک کند. یکی از فرایندهای اصلی و محوری کسب و کار، بر حسب عوامل کلیدی موفقیت انتخاب و سپس آزمون می شـود. در مرحله بعـد مجمـوعه ای از توانمنـدی هـا و مهارتهـای مهم انتخـاب شـده و مطـابق بـا اثر رقـابتی (بلوغ) و موقعیت رقـابتی (موقعیت قـدرت و قوت شـرکت با توجه به توانمندی ویژه)، طبقه بندی می شوند؛ هر چه درجه ضـمنی بودن توانمندی بیشتر باشد، آن توانمنـدی نشان دهنده یک ویژگی رقابتی منحصر به فرد شـرکت است.زمانی که مجموعه توانمندی های شـرکت، مطابق با اثر رقابتی آن و نقطه قوت رقابتی ترسیم شده باشد (شکل ۲)، نقشه یا طرح حاصل می تواند برای نمایش چگونگی مطرح شدن دانش و توانمندی‌های جدید در شرکت، به کار گرفته شود.توانایی یا قابلیت C۱int ، یک توانایی مهم از لحاظ استراتژیک برای شرکت است، در مراحل اولیه توسعه است و محصولات و خدماتی را پشتیبانی می کند که در بازار اهمیت بسیار یافته و بنابراین مدرن ترین و پیشـرفته ترین هستند. از طرف دیگر C۲int، توانـایی یا قابلیتی است که محصولات و خـدماتی را پشتیبانی می کنـد که به آسانی قابل تقلید و کپی برداری توسط سایر شـرکت ها هستند. در مقابل، Kext دامنه دانشـی است که در حال توسعه است و اثر احتمالی بسیار قـوی بر محصولاـت و خـدمات عرضه شـده توسـط شـرکت در آینـده دارد. این حـوزه ای است که انتظـار می رود، تسلط و مهـارت، برای جایگـاه یـابی رقـابتی دارای اهمیت باشـد و بنابراین کنترل وسیع تر مطلوب است. توان یا ظرفیت بالقوه برای ادغام با توانایی های موجود، همانندسازی با سایر توانایی ها، برای شـکل دادن ترکیباتی که بیانگر نیازهای جدید بازار هستند، در (شکل ۲) نشـان داده می شود، جـایی که C۳new نشـانگر توانـایی و قـابلیتی است که شـرکت به واسـطه آن، به میزان بالاـیی از اثر رقابتی و موقعیت رقابتی دست می‌یابـد. ارزیابی ریسـکهای مرتبط با استراتژی های بدیل یا جایگزین می تواند برای حمایت از تصـمیم گیری اجرایی، انجام شود.سـناریو ها: کشف آینده و اندیشـیدن درباره آنسـناریوها، ابزارهایی برای پیش بینی مباحث و اقداماتی هسـتند که هـدف آنهـا، یـک پیش بینی یـا یـک برنـامه نیسـت، بلکـه ایجـاد تغییر در شـیوه اندیشـیدن افرادی اسـت کـه آنهـا را بـه کـار می گیرنـد.سـناریو، به گونه واژه به واژه به معنی نسـخه ای مکتوب از یـک بـازی یـا داسـتان است. سـناریوهای تجاری، توصـیف هایی متمرکز از آینده هایی اساسا متفاوت هسـتند که به شـکل متن جامع یک سـند یا به شیوه ای داستانی نشان داده می شوند. سناریوها، داسـتانهایی بـاور کردنی و چالش برانگیزانـد، لیکن به معنی پیش بینی نیسـتند. آنها برای پیش بینی آنچه که در آینـده روی خواهد داد، در گذشـته کاووش نمی کنند، بلکه در عوض داسـتانهای متعدد و بسـیار متفاوتی را از چگونگی امکان نگریستن به آینده ارائه می کننـد. سـناریوها توسـط سازمانهـا برای آماده ساختن آنها در مقابل ناپیوسـتگی ها و تحولات ناگهانی، به کار گرفته می شونـد. سناریوهـا می تواننـد برای ایجـاد فرهنـگ یـا زبانی مشترک که آینـده با بهره گیری از آنها می توانـد به تصویر کشـیده شود به کار گرفته شونـد. آنهـا مـدل هـای ذهنی را که به گـونه‌ای متـداول توسـط اعضـای سازمـان حفظ شـده است، به چـالش می کشـند. به کـارگیری سـناریوها می تواننـد یـادگیری سازمـانی را در پی داشـته باشـد.دست کم سه مکتب سـناریوپردازی وجـود دارنـد. مکتب شهـودی، برگرفتـه از تجربـه شـرکت شـل که بسیار کیفی است بـا فرض این که تصـمیمات کسب و کـار، از فراینـد یـافتن و درک تعاملاـت داخلی میان عوامل داخلی و خارجی (شامل عوامل اقتصادی، سیاسـی، تکنولوژیکی، اجتماعی و محیطی) حاصل می شود. مکتب کمّی، تکنیـک هـای تحقیق در عملیـات را ماننـد پیش بینی اقتصادسـنجی و تکنیک سـریهای زمانی به کار می گیرد. سومین

مکتب، مکتب ترکیبی است که هر دو رویکرد شهودی و کمّی را به کار می گیرد. سیستم های کامپیوتری ممکن است برای تسهیل تولید ایده، طراحی یا نقشه برداری ادراکی از عوامل و اثرات آنها به کار گرفته شوند و از نرم افزارهای شبیه سازی برای آزمون سناریوها استفاده شود.سناریوهای چندگانه روی هم گذاشته می شوند، به گونه ای که بیش از یک آینده مورد نظر قرار می گیرد. داشتن دو سناریو پیرامون آینده، اغلب ناکافی است و امکان انتخاب گزینه‌های کمتری وجود دارد؛ سه سناریو منجر به انتخاب مسیری میانه و متوسط می شوند؛ ولی بیش از چهار سناریو، اغلب موجب همپوشانی بسیار زیاد خواهند شد.عناصر و اجزای درگیر در فرایند سناریوپردازی عبارتند از :- بررسی و ملاحظه مجدد آرمان و هدفها،- شفاف سازی ایده هایی از کسب و کار که منجر به موفقیت خواهند شد،- شناسایی اولویت های استراتژیک،- شناسایی شکافهای میان جایگاه فعلی سازمان و جایگاهی که سازمان درآینده طلب می کند،- شناسایی اقدامات مناسب برای پیشبرد سازمان.پاول شومیکر (Paul Schoemaker)، مشاور و پروفسور دانشگاه وارتن، یک فرایند ۱۰ مرحله ای را برای سناریوپردازی بدین گونه عنوان می کند:۱. تعریف چارچوب زمانی و دامنه تجزیه و تحلیل (برنامه ها، محصولات، تکنولوژی‌ها) و دانشی که بالاترین ارزش برای سازمان خواهد بود.۲. مشارکت ذینفعان کلیدی، شامل مشتریان و عرضه کنندگان، از آنجا که سناریوها برای شناسایی استراتژی به کار می روند، نه برای توسعه استراتژی.۳. شناسایی و شرح خلاصه روندهای اصلی، مشتمل بر چگونگی و چرایی تأثیرگذاری آنها بر سازمان.۴. شناسایی رویدادهای دارای نتایج نامطمئن که احتمال تأثیرگذاری آنها بر سازمان بیشتر است.۵. شکل دادن محتوای اولیه سناریو. روندها و عدم اطمینان ها، عناصر سازنده و اصلی سناریوپردازی هستند. عناصر و اجزای از پیش تعیین شده، در همه سناریوها منعکس می شوند و عدم اطمینان ها یا مسایل مبهم، در سناریوهای مختلف به شکلی متفاوت نقش بازی می کنند.۶. بررسی ثبات و امکان پذیری موضوعها و مطالب سناریو، با لحاظ کردن چارچوب زمانی و پیامدهای ممکن حاصل از عدم اطمینان ها و ابهام ها.۷. توسعه سناریوهای ساده برای بحث بیشتر.۸. شناسایی نیازهای تحقیقاتی و جمع آوری اطلاعات اضافی مورد نیاز؛ آزمون مجدد مفروضات سناریو.۹. توسعه مدلهای کمّی، در صورتی که تعاملات پیچیده نیازمند ارزیابی باشند.۱۰. حرکت در جهت تصمیم، از راه آزمون مجدد این موضوع که آیا سناریوها مباحث واقعی را که سازمان با آنها روبه‌رو است، منعکس می کنند و آیا این سناریوها برای اشتراک یافتن با دیگران آماده هستند یا خیر.نتیجه گیریدر یک جهان به هم پیوسته، مناسبات و روابط متقابل و پیچیده ای میان عواملی وجود دارد که موفقیت در کسب و کار وابسته به آنها است و هیچ راهی برای مدل‌سازی دقیق رفتارها وجود ندارد. روش های سنتی برنامه‌ریزی استراتژیک که مبتنی بر پیش بینی‌های پیچیده هستند، بسیار سخت می‌نمایند. جهان برای هر شرکت یا سازمانی بسیار پیچیده است، مهم نیست که منابع آن سازمان یا شرکت، برای تولید یک طرح یا برنامه بر مبنای یک رویکرد علمی، چقدر وسیع و بزرگ باشد. در چنین شرایطی، سناریوها راهی را برای پیشبرد طراحی و ترسیم آینده ارائه می کنند.شرکت شل در سایت خود برخی پرسش ها را شناسایی کرد که از دید برنامه ریزان خود، یک سازمان جهانی باید آنها را طرح کند و می توانند در سناریوهای مختلف کاربرد داشته باشند.۱. یک شرکت جهانی به چه معنی است؟۲. چه نقاط استراتژیکی می توانند کسب و کارها را قادر سازند تا مزیت پایدار به دست آورند؟۳. آیا کسب و کارهای آزاد درون یک شرکت عملکرد را بهبود می بخشند؟۴. چه ریسک هایی مهم هستند و چگونه می توانند به بهترین شکل ممکن مدیریت شوند؟۵. حاشیه های سود کجا هستند؟ حوزه هایی که مشتریان مایل به پرداخت بیشتر از هزینه فرصت سرمایه گذاری هستند، کدامند؟۶. شرکت ها برای داشتن عملکرد بهتر، نیاز به آموختن چه چیزهایی دارند؟ چگونه می‌توانند به شکلی مؤثرتر بیاموزند؟۷. چه میزان اختیار باید به مدیران صف تفویض شود و چه فرایندها و سازمانهایی برای چنین قدرت یا توانمندی‌ای مورد نیاز است؟۸. تکنولوژی شرکتها را قادر ساخته است تا در قالب شبکه ها سازماندهی شوند. آیا چنین سازمانهایی سودمند هستند و اگر چنین است، کجا و چگونه؟۹. کسب و کارها کجا باید راهکارهای مناسب را برای موقعیت‌ها و مشتریان مختلف فراهم سازند و کجا باید یک راهکار واحد بهینه را ارائه کنند؟۱۰. چگونه یک گزاره

یا طرح ارزشی در سطحی بالا می تواند به استراتژی‌های عملی کسب و کار ترجمه شود؟۱۱. بهترین رویکرد برای توسعه تکنولوژی و تجاری شدن کدام است؟امید است مرور اجمالی این بحث بتواند گامی مؤثر در مطالعات جاری و آتی در راستای ترسیم آینده ای روشن در حوزه‌های گوناگون، به ویژه عرصه مدیریت باشد و چشم‌اندازی روشن از فرایند سناریوپردازی را در اختیار آینده پژوهان قرار دهد.

منبع: ماهنامه تدبیر–سال نوزدهم–شماره ۲۰۰ منابع

۱ - Ringland, G. (۱۹۹۷) ‘Scenario Planning – Managing for the Future”, pp. ۱۴۶–۷, Wiley, Chichester.۲- Giesecke, Joan (۱۹۹۸)" Scenario Planning for Libraries", Library Administration and Management Association, chicago and London۳-Ruud van der Helm (۲۰۰۶) “Towards a clarification of probability, possibility and plausibility: how semantics could help futures practice to improve”, Eemerald group Publishing Limited.۴- Birchall David and Tovstig ,George (۲۰۰۲),”Future Proofing”, Capstone Publishing, United Kingdom.۵. Bishopp. and J. W. King, “Vision-Driven Change in Higher Education: A National Visioning Project” (paper presented at the World Future Society Meeting, Washington, D.C., ۱۷ July ۱۹۹۶).

مشارکت مردمی، توسعه، مدیریت شهری

پیچیدگی شهرها بر اساس تعامل دقیق و عمیق ارکان حاکمیت (قوای مجریه،مقننه و قضاییه) و با مشارکت معنی دار شهروندان سازماندهی شود تا تامین ضرورت ها و انتخاب اولویت ها ، پیشگیری از تهدیدها و مقابله با آسیب ها و ارتقای توانمندی ها و جبران کاستی ها بر مبنای همدلی ، همفکری و همکاری جمعی صورت پذیرد.همچنین بر هیچ مسئولی پوشیده نیست که مشکلات ساختاری و فرهنگی در خصوص جایگاه شوراهای اسلامی شهر و روستا و شهرداری ها در نظام سیاسی-اداری کشور ، عدم تعریف صحیح از و علمی از نظام برنامه ریزی شهری و فقدان نظام مدیریت واحد شهری از جمله مهم ترین عواملی است که اداره شهرها را طی سالیان اخیر با چالش های جدی مواجه کرده است.در این راستا توسعه مدیریت شهری و ایجاد مدیریت واحد شهری می تواند با استمداد از نخبگان و متخصصان به آرمانشهر مطلوب دست یابد. همچنین باید توجه داشت که بخش خصوصی، گروه های فشار و عامه مردم می توانند در بهبود مدیریت شهری سهیم باشند و با استفاده از اینها می توان به بودجه لازم جهت ارتقای وضعیت اقتصادی دستیابی پیدا کرد، این عملکرد ها می توانند شهروندان، محیط زیست شهری و ظرفیت کارآیی و تولیدات شهر را تحت تاثیر قرار دهد. کلانشهرها در همه نقاط دنیا با مسائل نسبتا پیچیده‌ای روبرو هستند، تهران نیز از این موضوع مستثنی نیست. در سال‌های اخیر گام‌های مثبتی در موضوعات شهری برداشته شده اما نباید فراموش کرد شهر و مردم بسیار سریعتر از تصمیمات مدیران آن در حرکت هستند، از این رو غالبا سیاستگذاری‌ها و راهکارهای گرفته شده در مقابله با مسائل جاری در حکم برخوردهای مقطعی و التیامی به شمار می‌رود. براساس برنامه چشم‌انداز ۲۰ ساله کشور قرار است ایران به قدرت اول اقتصادی منطقه ارتقا یافته و در کنار آن تهران نیز براساس پیش‌بینی‌ها با رشد ۸ درصدی به یکی از ۵ شهر مهم خاورمیانه تبدیل شود. از آنجایی که مدیریت شهری نیز با توجه به اهمیت اثرگذاری سیاست‌ها به عنوان حکومت محلی، نقش مهمی در تعامل روشن و شفاف با بخش دولتی و خصوصی ایفا می کند، باید در برنامه‌ریزی‌های خود برای پایتخت به این موضوع توجه ویژه داشته باشد. پرسش اساسی در این زمینه این است که عملکرد برنامه‌ریزان شهری باید به چه صورت باشد تا هم زمینه‌های پایداری، ایمنی و

ارتقای کیفی محیط شهر حفظ شود و هم به شکل گیری اقتصاد شهری بالنده کمک نماید و هم با سیاست‌های کلان کشور و نقش تهران در افق زمانی آینده همسو باشد؟با افزایش جمعیت شهرها و روند رو به رشد شهرنشینی در جامعه، پرداختن به تمامی جوانب زندگی شهرنشینی اعم از امور اقتصادی، اجتماعی، فرهنگ، عمرانی و حتی سیاسی مورد توجه قرار گرفته است و مبحث اقتصاد شهری و توسعه آن به دلیل اثر گذاری بر سایر موارد بیش از پیش تاکید شده است. مدیریت شهری نیازمند یک نظام پایدار درآمدی است. همه سازمانها و نهادها اعم از دولتی و غیردولتی به همراه کلیه شهروندان باید به نسبتی که از خدمات مختلف در سطح شهر استفاده می‌کنند بهای آن را در قالب عوارض پرداخت کنند و چنانچه نخواهیم مدیریت شهر در تنگناها برای اداره شهر ناچار به اتخاذ سیاست‌های مقطعی برای کسب درآمد شود که غالبا نیز مخالف راهبردهای توسعه پایدار است، همراهی و کمک دولت در تحقق این فرآیند و الزام سازمان‌ها و نهادها به پرداخت سهم خود به عنوان عوارض و بدهی‌های قبلی ضروری است. در این میان اقتصاد شهری و ساز و کار حاکم بر دخل و خرج کلان شهرها موضوعی است که طی سالیان اخیرمدیران شهری و به خصوص کلان شهرها به آن بیشتر از گذشته توجه داشته اند.ایجاد تحول در منابع درآمدی کلان شهرهای کشور اصلی‌ترین رسالت مدیران آینده شهرها خواهد بود.محله محوری اولین گام در راه دستیابی به درآمدهای پایدار در شهرداری ها دانست چرا که در وهله اول مردم سالاری یعنی حذف فاصله بین دستگاه های دولتی و مردم را در پی دارد و در مرحله بعد واحدهای محلی با در دست گرفتن اختیارات بیشتر هم از لحاظ اقتصادی به منابع محلی متکی خواهند بود و هم از نظر اجتماعی ناگزیر از توجه به خواست و در نهایت به مشارکت مردم است.به همین دلیل است که هر گونه نهاد سازی در راستای دموکراتیزه کردن فرایند مدیریت و برنامه ریزی ، تمرکز زدایی در این فرایند و محلی گرایی در هر بخش حداقل سه وجه مدیریتی اقتصادی و اجتماعی خواهد داشت.از نظر طراحان ناحیه محوری در سطح ناحیه از سه طریق مشخص می توان مشارکت مالی مردم را جلب کرد ساکنان ناحیه ها یا هزینه های آن را می پردازند و با همکاری باعث کاهش هزینه های ناحیه می شوند و یا با انجام فعالیت های معین کوچک با قیمت کمتر باعث صرفه اقتصادی بیشتر عملیات در سطح ناحیه برای شهرداری هستند.بر اساس طرح جدید جامع شهر تهران موضوع دریافت حق سارژ مطرح شده است به گونه ای که در کنار افزایش سطح خدمات رسانی شهرداری به شهروندان، مردم نیز هزینه خدمات دریافتی از سوی مدیریت شهری را بپردازند.به طور کلی یکی از مهمترین چالش های شهرداری در بخش اقتصادی طرح ناحیه محوری تعریف ابعاد، نوع، چگونگی و میزان مشارکت مالی مردم در ناحیه است و در این زمینه باید عملیات احصای دقیق در سطح ناحیه باشد.بخش احساس تعلق شهروندان به کوچه، خیابان محله و ناحیه ای که در آن زندگی می کنند به عنوان مبنای تمایل آنان به پرداخت هزینه ها نیاز به مطالعات دقیق و گسترده ای در زمینه امکان سنجی استقلال مالی نواحی دارد.سخن آخر آنکه مدیریت شهری با محوریت محله محوری و تدوین برنامه های منطبق با نیاز شهروندان عملا می تواند مقوله فراموش شده حقوق شهروندی و اقتصادشهری را احیا کند.

خبرگزاری موج - گروه اجتماعی http://www.mojnews.com/fa/Miscellaneous/ViewContents.aspx?Contract=cms_Contents_I_News&r=۳۴۱۹۴۲

مدیریت و رهبری تحول

فریبا مویدنیا چکیده: تغییر اجتناب ناپذیر است و باید به منظور ایجاد تحولات سازنده و مؤثر در سازمانها، طراحی و مدیریت شود. جهان امروز نیاز فزاینده به آن نوع از رهبری دارد که به ایجاد سازمانهایی که به سمت فعال کردن پتانسیل های خود

می پردازند بها دهد و در عین حال به حل بحرانها و شرایط اضطراری محیط کار بیندیشد. در چنین شرایطی سازمانها باید بدانند که برای رسیدن به اقتدار آتی ناچارند اهداف «شدن» را به اهداف «ماندن» ترجیح دهند.به بیان دیگردر عصر حاضر، تحول، بازسازی و

نوسازی یکی از ابعاد مهم سلامت سازمانی بوده و بنابراین، مدیریتِ تغییر در سازمانها یکی از مشکل‌ترین وظائف مدیـــران پیشرو است. در همین راستا مقاله حاضر بر آن است که ضـمن بیان اهمیت و ضـرورت مدیریت تحول در روزگار کنونی به بیان مختصر عوامـل تسـهیل کننـده تغییر و بهـسـازی در سازمانهـا و راهکارهـای غلـبه بر مقاومتهـا و موانع موجود بر سـر راه ایجـاد تحولات و نوآوریهـای سازمـانی بپردازد.مقدمهـدر عصـر حاضـر سازمانهـا به صورت فزاینـده ای بـا محیطهـای پویا و در حال تغییر مواجهنـد و بنابراین، به منظور بقا و پویایی خود مجبورنـد که خود را با تغییرات محیطی سازگار سازند. به بیان دیگر با توجه به سـرعت شـتابنده تغییرات و تحولات علمی،تکنولوژیک، اجتماعی،فرهنگی و ... در عصـر حاضـر ،سازمانهایی موفق و کارآمد محسوب می شوند که علاوه بر هماهنگی با تحولات جامعه امروزی ،بتوانند مسیر تغییرات ودگرگونیها را نیز در آینده پیش‌بینی کرده و قادر باشند که این تغییرات را در جهت ایجـاد تحولات مطلوب برای ساختن آینـده‌ای بهتر هـدایت کننـد(۱) چرا که به گفته تـافلر «تنهـا بـا بهره گیری خلاقـانه از تغییر برای هـدایت کردن خـود تغییرات است که می‌توانیم از آسـیب شوک آینـده در امـان بمـانیم وبه آینـده ای بهـتر و انسانی تر دست یابیم» (تافلر،۱۳۷۳, ۵۰۰).با وجود این مشاهـدات و مطالعات نشان می دهـد که بسیاری از سازمانها نه تنها نوآور و خلاق نیسـتند بلکه حتی در هماهنگی با تحولات و پیشـرفتها و تغییرات عصـر حاضـر نیز ناتوان مانـده و اغلب با شـیوه‌های ناکارآمد سنتی اداره می شوند.به عنوان نمونه «اندرو پتیگرو» پژوهشـگر انگلیسـی که در زمینه تصـمیم‌گیریهای استراتژیک مطالعه کرده است ،از خصوصـیات ایسـتای سازمانهـا حیرت زده شـده اسـت و بـه این نـتیجه رسـیده است که به رغم تغییر پیوسـته شـرایط دنیـا ، اغلب سازمانهـا و شـرکتها در ۱۰سال گذشـته زنـدگی می‌کننـد و حـدوداً ۱۰ سـال از شـرایط دنیـا عقـب هسـتند(پیـترز و واترمن،۱۳۷۲، ۲۷).مفاهیم تغییر و نوآوریـدر تعریف پدیـده تغییر گفته شـده است تغییر، ایجاد هر چیزی است که با گذشـته تفاوت داشـته باشد اما نوآوری اتخـاذ ایـده‌هایی است که برای سازمـان جدیـد است. بنـابراین، تمـام نوآوریها منعکس‌کننـده یک تغییرنـد اما تمام تغییرها نوآوری نیستند (آقایی فیشانی،۲۶،۱۳۷۷). «مورت» که اولین تحقیقات گسترده درمورد فرایند تغییر را انجام داده است واژه تطبیق را به نوآوری ترجیـح می دهـد و از این رو نوآوری را قـابلیت سازمـان در جوابگویی به نقشـش در جامعه تعریف می کنـد (شـیرازی، ۱۳۷۳، ۲۹۲). مطـابق با تعریف «هنسن» نیز تغییر در سازمان فراینـد تحول و دگرگونی است که در رفتارها، ساختارها، خط مشـی‌ها، منظورهـا یـا برونـدادهای پـاره‌ای از واحـدهای سازمان رخ می‌دهـد (هنسن، ۱۳۷۰، ص ۳۳۰). بـا این حـال، بـا تـوجه به نزدیکی و مشـابهت مفـاهیم نـوآوری و تغییر در بسـیاری از منـابع و متـون علمی، ایـن دو واژه اغلـب مـترادف درنظرگرفتـه شـده انـد.دیـدگاه صـاحبنظرانبه طورکلی سازمانهـای نوآور سازمانهـایی هسـتند که نسـبت به تغییر نیازهـای مشتریان، تغییر مهارتهای رقبا، تغییر روحیه افراد جامعه، تغییر شـرایط تجارت بین الملل و مقررات دولتی واکنش نشان داده، در شـکل و نحوه تولیـدات خود تجدیدنظر کرده و خود را متحول می سازند. درهمین رابطه «پیتر دراکر» نوآوری را یکی از اهداف هشـتگانه در سازمان می داند (سرمد، ۱۳۸۰، ۵۱)، «فایول» تغییر و نوآوری را یکی از اصول ۱۴ گانه مـدیریت معرفی می کند و «الوین تافلر» معتقد است محور موج سوم را خلاقیت و نوآوری تشـکیل می دهـد (آقایی فیشانی، ۱۳۷۷، ص پیشـگفتار).«گاروین» نیز با دیـدگاهی کاربردی سازمان همواره یادگیرنـده را سازمـانی معرفی می‌کنـد کـه در خلـق ،اکتسـاب و انتقـال دانش و تعـدیل و جـایگزینی رفتـارش بـا دانش و بینش جدیـد مهـارت دارد(سـلطانی تیرانی،۱۳۷۸،صص۱۱۷-۱۱۶). در همیـن راسـتا می تـوان چنیـن نـتیجه گیری کرد کـه سازمانهــای خلاـق و نـوآور سازمانهایی همواره یادگیرنـده هسـتند و یادگیری مهمترین فرصت برای ایجاد تغییر و تحول و همگام شدن با تغییرات محیطی اسـت (نژاد ایرانی به نقـل از کونر، ۱۹۹۲، ۹۰).از سوی دیگر، امروزه برای توجیه اجتناب ناپـذیر بودن پدیده تغییر در سازمانها و ضـرورت چاره اندیشـی در جهت تطبیق سازنـده و صـحیح با تغییرات از دیدگاه «آبهای ناآرام» اسـتفاده می شود . این دیدگاه سازمان را قابل تشبیه به قایقی می دانـد که باید از یک رودخانه پرتلاطم بگذرد که جریان آب آن همواره طوفانی است .در این حالت آنچه وضع را بـدتر می کنـد این است که کسانی بر این قایق سوارند که پیش از این با هم همکاری نداشـته اند و هیچ کدام پیش از این از این

رودخانه عبور نکرده است.در مسیر رودخانه پیچ و خمها و سنگهای درشتی قرار دارد که قایق به طور غیرمنتظره با آنها برخورد می کنـد،مقصـد قایق نیز به درستی مشـخص نیست. هر چند وقت یکبار هم تعدادی افراد جدید بر این قایق سوار می شوند و عده‌ای هم قایق را ترک می کنند(رابینز،۱۳۷۶،۴۰۳). «لا‌کت» نیز درباره ضـرورت نوآوری و همگامی و هماهنگی با تحولات جدیـد می گوید «موج دریا تجربه ترسـناکی است، اگر در مقابل آن ایستادگی کنیـد شـما را به گوشه ای پرتاب می کند، مع ذالک اگر بر آن سوار شویـد می تواند در زمان کوتاهی شـما را به جای دوری ببرد .به طور قطع بسیار ساده تر است که منتظر امواج تغییر باشـید و بر آنها سوار شویـد تا اینکه اصـرار ورزید که بی‌حرکت بمانید و به سویی رانده شوید. مدیریت ساکن و بی تحرک نمی‌تواند مدت زیادی به طول انجامد(۲)، موج یـا آن را غرق می کنـد و یـا کشتی این مـدیریت در گـل فرو رفته باقی می‌مانـد(لاکت،۱۳۷۴،ص۲۳۶).»و بالاخره دیـدگاههای بسیاری از نظریه پردازان دیگر ماننـد تافلر، شون(۱۹۷۱) و برگ کـویست (۱۹۹۳) نیز حـاکی از آن اسـت که سازمانهای امروزی نمی تواننـد رونـد و سـرعت تغییرات را متوقف سازنـد بلکه تنها می‌تواننـد تردیـدها، نوسانات و بی ثباتی‌ها را به فرصـتهایی برای آموختن ،تطـابق و همخوانی مطلوب تبـدیل کننـد(سـنجری،۱۳۷۹, ۴۲).سـطوح ایجـاد تغییر در انسانهـابه طور کلی تغییرات در رفتار انسان در چهار سطح زیر طبقه بندی می‌شوند:۱-تغییرات در معرفت،۲- تغییرات در نگرش یا گرایش، ۳ - تغییرات در رفتار و۴-تغییرات در رفتـار گروهی. رابطه زمـانی و دشواری هر یـک از این چهـار مورد در شـکل شـماره یک نشان داده شـده است:آسانترین نوع تغییر ،ایجاد تغییر دردانش و معرفت است.تغییر در نگرش بعد از آن قرارمی گیرد.نگرش از اینکه جهات عاطفی مثبت یا منفی پیـدا می کند، ساختی متفاوت با ساخت دانش و معرفت دارد. تغییر در رفتار فردی به طور قابل ملاحظه ای دشوارتر و زمان گیرتر از دو تغییر پیشـین است، لکن ایجاد تغییر در عملکرد گروهی یا سازمانی ازآنجایی که به تغییر در عادات،آداب و سنتها مربـوط است، دشـوارترین وزمـانگیرترین تغییرات است. بـا وجـود این، هر چنـد در سازمانهـا از بین سـطوح تغییر،سـطوح آخر یعنی تغییرات در رفتار فردی و گروهی اهمیت بیشتری دارند اما لازمه تغییرات اساسـی در رفتار فردی و گروهی ایجاد تغییرات در دانشـها و به ویژه نگرشـهای افراد است. از سوی دیگر، در نوشـته ها و تحقیقات مدیریت برای ایجاد تحول و نوآوری و نهادی کردن آن در سازمانهـا نیز به سه دیـدگاه اشاره شـده است .اول دیـدگاهی که نوآوری را بیشتر یک امر روان شـناختی و مربوط به میزان هوش و استعدادهای فردی تلقی کرده و بنابراین، در سازمان استفاده از امکانات آموزشی و سیستم پاداش و تقویت کننده های مثبت را برای پرورش اسـتعدادها و خلاقیتهای افراد باهوش و با اسـتعداد توصـیه می کنـد.دوم دیدگاه اجتماعی که خلاقیت و نوآوری سازمانی را بیشـتر امری جـامعه شـناختی و مربوط به فراهم آمـدن محیـط و زمینه منـاسب برای بروز اسـتعدادها می دانـد.این نگرش غنی سـازی امکانـات و زمینه هـای لازم در سازمـان را برای ایجـاد و اسـتمرار خلاقیتهـا و نوآوریها توصـیه می کنـد و اما دیـدگاه سوم دیـدگاه سیسـتمی است که ایجـاد نوآوریهـا و اسـتمرار و فراگیری آنهـا در سازمـان را یـک امر سازمـانی یعنی فراتر از عوامل فردی و فراهم آوردن صـرف امکانات و زمینه های لازم تلقی می کند به این معنی که فراهم آمدن مجموعه و سیستمی از عوامل در سطح فردی و گروهی همراه بـا ساختارها،کارکردها و نقشـهای مرتبط با آنها و نیز ارزشـها و باورهای خاص سازمانی را لازم می دانـد تا به‌وسـیله آنهـا بتوان خلاقیتهـا نوآوریهـا و تحولات پویا و سازنـده را در سازمان به صورت مستمر و فراگیر در آورده و آنها را به عنوان پیش فرضـی اساسـی برای بقا و رشد سازمانی نهادینه کرد(سـلطانی تیرانی،۱۳۷۸، ۱۱) .عوامل تسـهیل کننـده فرایند نوآوریبا اینکه نتیجه نوآوری وتغییر موفقیت‌آمیز، تکامل است اما علی رغم اهمیت آن در فرایند رشد وتوسعه تمدن بشـری ،تغییر در فعالیتهای انسانی به سادگی صورت نمی گیرد.از آنجایی که شـناسایی عوامل تسـهیل کننـده تحولات سازمانی و همچنین موانع و عوامل مقاومت کننـده در برابر آن ، می توانـد در هـدایت و مـدیریت صـحیح و اصولی فراینـد نوآوریهـا و تحولات سازمانی توسط مـدیریت سازمان موثر باشـد،در این بخش به عوامل تسـهیل و تقویت کننـده نوآوریها و تغییرات سازمانی، از دیـدگاههای صاحبنظران مختلف پرداخته می شود.یکی از مهمترین عوامـل تسـهیل کننـده و تقویت توان نوآوری و خلاـقیت در سازمانهـا ساختار مناسب و تشـکیلات متناسب با

اهداف مورد نظر است به طوری که از دیدگاه صاحبنظران مختلف ، ساختار سازمانی مناسب پیش فرضی برای موفقیت ونوآوری وتغییر در سازمان است (نژاد ایرانی،۱۳۷۶، ۷). در همین راستا «تامپسون» معتقد است سازمان سلسله مراتبی بوروکراسی ها در مدل وبر، نوآوری یا تغییر را کند می کند.فرضیه او به این گونه بیان می شود که هر چه سازمان کمتر بوروکراتیزه باشد و بیشتر با درگیری مواجه باشد نوآوری (تغییر) در آن بیشتر است.براساس این فرضیه وی پیشنهاد می کند که اگر سازمانهای سلسله مراتبی تمایل به تغییر و نوآوری داشته باشند بایستی از انعطاف ناپذیری خود بکاهند (شیرازی،۲۹۷،۱۳۷۳). تافلر نیز درباره بوروکراسی‌های اداری می نویسد «امروزه تغییرات بسیار سریع به تصمیمهایی همانقدر سریع نیاز دارد اما منازعات قدرت، نظامهای اداری را به طریق رسواکننده‌ای کند می سازد .رقابت به نوآوری مداوم نیاز دارد درحالی که قدرت اداری خلاقیت را نابود می سازد (تافلر،۱۳۷۰, ۳۰۶).»در همین رابطه «دفت» نیز یکی از سه ویژگی مهم ساختار سازمانهای موفق را عدم تمرکز ساختاری به منظور تشویق افراد به خلاقیت می‌داند(دفت،۱۳۷۴, ۹۶۱) همچنین معتقد است کارکنانی که از تخصصهای ویژه برخوردارند و حرفه ای هستند، نباید درگیر ودار دیوانسالاری گرفتار ومحدود گردند (دفت،۱۳۷۸، ۱۹۴).اهمیت عامل ساختار سازمانی تا به آن اندازه است که گفته شده در رشته بهبود سازمانی نیز بیشتر سازمانهایی مورد توجه قرار می گیرند که ساختار آنها ارگانیک(پویا و انسانی) است و به اعضای سازمان اجازه مشارکت در فرایندهای تصمیم گیری و نیز استقلال عمل داده می شود به طوری که آنها می توانند ابتکار عمل به خرج داده و نظرها و عقاید و راه حلهای جدیدی را ارائه کنند(دفت،۱۳۷۱،ص۵۳۲). در مقابل ساختارهای مکانیکی نمی‌توانند در برابر تغییرات و تحولات ،سلیقه ها و نیازهای مختلف محیطی از خود انعطاف نشان دهند و خلاقیت و نوآوری در این نوع ساختارها از جایگاه مناسبی برخوردار نیست و این نوع ساختارها در بلند مدت کارایی و اثربخشی خود را از دست می‌دهند(محمدزاده،۱۳۷۴ , ۷۴) .شومیکر و راجرز (۱۹۷۱)، معتقدند که شرایط لازم برای تحقق نوآوری و تغییر موفقیت آمیز عبارتند از اینکه آنها:۱) به نفع به کارگیرنده باشند؛۲) موارد استفاده دائمی و یا قابل توجهی داشته باشند؛۳) پیچیدگی زیادی نداشته باشند؛۴) با نظام ارزشی استفاده کننده های خود مطابقت داشته باشند؛۵) توجیه پذیر باشند؛۶) نتایج ملموس فراهم آورند .سی کی بارت (۱۹۹۴) نیز برقراری مقررات رسمی برای پاداشها به گونه ای که روند نوآوریها را تقویت کند ،برگزاری دوره های آموزش رسمی به منظورتسهیل واشاعه نوآوریها ،استفاده مؤثرازسیستم های اطلاعاتی‌مدیریت و به کارگیری‌و تقویت اهرمهای مدیریت را در ارتقای تغییرات و نوآوریهای سازمانی موثر می داند (آقایی‌فیشانی،همان،ص۲۹۰) . اما بطور کلی ،با توجه به آنچه درباره موانع نوآوری و تغییر در سازمانها گفته شده است، به نظر می‌رسد برای اینکه نوآوری و تغییر را تشویق موانع آن را کاهش و فرایند تغییر را سهولت بخشیم بایستی ساختار سازمانی را انعطاف پذیر، جو سازمانی را آزاد ، نیاز اعضا را ارضا و رهبری را دموکراتیک کنیم همچنین بایستی مشوقهای مادی و معنوی ،جلب مشارکت و همکاری اعضا در تصمیم‌گیریها، انسجام گروهی وآزادی بیان را مورد توجه قرار دهیم(شیرازی،همان،ص۳۰۵).«ریچارد ال دفت» نیز در همین راستا موانع تغییر را به دو دسته سازمانی و شخصی تقسیم و برای رفع آنها هم راه حل هایی ارائه کرده است که در جدول شماره یک نشان داده شده اند (دفت، ۱۳۷۴، ۵۲۵).مدیریت مقاومت در برابر تغییرمدیریت مقاومت در برابر تغییر همانند مدیریت تعارض سازمانی است.در این حالت مدیران به جای اینکه درصدد حذف و یا غلبه بر مقاومت برآیند،باید آن را به عنوان وسیله ای برای بررسی مجدد قابلیت تغییرات پیشنهادی تلقی کنند. اگر مقاومت در برابر تغییر ،مدیران را وادار به برقراری ارتباط بیشتر با کارکنان ،ارزیابی مجدد تصمیمات مربوط به تغییر و جست جو برای پیدا کردن راههای جدید رسیدن به هدف سازد،آنگاه سازنده خواهد بود. درباره اهمیت نقش مدیران در هدایت فراگرد تغییرات، سافیکیز (فیلسوف نامدار ۴۰۰سال قبل از میلاد مسیح) گفته است «تغییر چاقویی برنده و تیغی دو دم است که هرگز نمی توان از آن گریخت اما باید این عامل تحول بخش را به دست جراحان کارکشته و توانمند و آگاه سپرد تا با استفاده از آن در فرصتهای مناسب به درمانگری سودمند بپردازند»(سادلر،۱۳۸۰،ص ب مقدمه). اما به عقیده «دیوید نادلر» مشکلات

عمده مدیریت تغییر را می توان به چهار دسته تقسیم کرد که عبارتند از :مقاومت،قدرت،کنترل و تجدیدنظر در وظایف. این چهار عامل به گونه ای با یکدیگر مرتبط هستند که تغییر ایجاد شده در هر کدام از آنها بر سایر عوامل تاثیر می گذارد که به شرح مختصر هر یک از این عوامل پرداخته می شود(مورهد/گریفین، ۱۳۸۰،ص۵۵۶):مقاومت: مقاومت کارکنان یکی از عوامل اصلی در برابر اقدام به تغییر در سازمان می‌باشد و یکی از عوامل اصلی در تقویت این مقاومت نیز ،فرهنگ سازمانی است که معمولاً نتیجه سالها انجام کار به شیوه معینی می‌باشد.قدرت: در فرایند تغییر ،مرحله انتقال که در طی آن ساختار قدیمی از بین می رود و ساختار جدیدی جایگزین می‌شود، مملو از عدم اطمینان است ،طبیعی است که در این شرایط کارکنان نسبت به جایگاه خود در نظام جدید حساس باشند و با استفاده از قدرت یا شرکت در فعالیتهای سیاسی وضعیت آینده خود را تحت تأثیر قرار دهند.بدیهی است اینگونه رفتارهای کارکنان ممکن است برای موقعیت فعلی آنها و یا برای تغییری که توسط مدیریت طرح ریزی شده است مناسب باشد یا نباشد.کنترل: ممکن است هنگامی که سیستم قدیمی در حال تعطیل شدن و سیستم جدید در حال شکل گیری است ،تغییر و عدم اطمینان‌های همراه آن وسایل موجود پرورش اطلاعات و حفظ کنترل مانند سیستم ارتباطات سیستم ارزیابی عملکرد، ساختارهای پاداش و سایر فرایندهای سازمانی را از اهمیت و تناسب و اثربخشی بیندازد.تجدید نظر در وظائف: بدیهی است که در فرایند ایجاد تغییرات سازمانی،به علت وجود تعامل بین تمامی اجزای سیستم ،مشاغل نیز تحت تأثیر قرار می گیرند.بنابراین، بایستی شغلهای جدیدی متناسب با تغییر ایجاد شده و علاوه بر آن وظیفه کارکنان و چگونگی ارتباط آنها با شغلهای جدید تعیین شود.بدیهی است که اگر در فراگرد تغییر و بهسازی سازمان،به مسئله تغییر و تعریف مجدد وظائف شغلی توجه نشود تغییرات، اثر مورد نظر و مطلوب را سراسر سازمان نخواهد داشت.نتیجه گیریامروزه تغییرات و تحولات در تمام ابعاد زندگی بشر به شکل فزاینده ای رو به گسترش بوده و بنابراین سازمانها نیزبه منظور بقا و پویایی خود ناگریز از نوآوری و همگامی با تغییرات و تحولات ایجاد شده در عرصه های مختلف زندگی هستند.با این حال بدیهی است که به منظور ایجاد تغییرات سازنده و موثر در سازمانها بایستی برنامه‌ریزی، طراحی و مدیریت شود .از مدیریت تغییر به عنوان مدیریت انتقال نیز یاد شده است و آن عبارت است از فرایند اصولی برنامه ریزی، سازماندهی و اعمال تغییر از مرحله به هم زدن وضع موجود تا تحقق حالت کاملا آماده به کار در آینده. هنگامی که تغییر آغاز می شود، سازمان نه درحالت گذشته قرار دارد و نه در حالت آینده، در حالی که کار نیز باید ادامه داشته باشد. مدیریت انتقال این اطمینان را فراهم می آورد که درهنگام انتقال نیز، کار ادامه یابد بنابراین، مقدمات امر باید پیش از ایجاد تغییر آغاز شود. اعضای تیم مدیریت سازمان باید نقش مدیران انتقال را ایفا کرده و فعالیتهای سازمان را با عامل تغییر هماهنگ کنند. می‌توان به منظور حصول اطمینان از تداوم کار و اعمال کنترل طی مرحله انتقال، نسبت به ایجاد یک ساختار مدیریت موقت یا شغل موقت اقدام کرد. رسانیدن خبر ایجاد تغییر به همه کسانی که به نوعی در این مسئله ذینفع هستند مانند کارکنان، مشتریان و پشتیبانی کنندگان نقش عمده ای را در مدیریت انتقال ایفا می کند (مورهد و گریفین، ۱۳۸۰، صص ۵۳۱ و ۵۳۰).در همین راستا برخی از پیشنهادات و راهکارهایی که می توانند در مدیریت تغییر سازمانی به عنوان رهنمودهای کلی مورد استفاده مدیران قرار بگیرند ،عبارتند از(مورهد/گریفین، ۱۳۸۰،صص۵۵۹-۵۵۷) :۱) دیدگاه کل نگر داشته باشید: مدیران بایستی با دیدگاهی کل‌نگر به سازمان و پروژه بهسازی سازمان بنگرند.به دلیل وابسته بودن سیستم‌های فرعی سازمان به یکدیگر، وجود دیدگاه محدود، اقدامات مربوط به ایجاد تغییر را به خطر می اندازد.دیدگاه کل نگر ،دربرگیرنده فرهنگ و پیوستگی حاکم،همچنین سیستم های اشخاص،وظائف ،ساختار و اطلاعات است.۲) از حمایت مدیریت عالی سازمان مطمئن شوید: شرط اصلی موفقیت اقدامات بهسازی سازمان حمایت مدیریت عالی از آن است.حمایت مدیریت عالی همانند پیوستگی حاکم در سازمان عامل قدرتمند سیستم اجتماعی است و این حمایت برای برخورد با مشکلات مرتبط با کنترل و قدرت ضروری است.۳) مشارکت را ترغیب کنید: با مشارکت وسیع کارکنان در برنامه ریزی بهسازی سازمان می توان بر مشکلات ناشی از مقاومت،کنترل و قدرت، پیروز شد.به عنوان نمونه اعطای حق رای به کارکنان هنگام

تهیه طرحهای تحقیق باعث می شود که آنها احساس کننـد از قـدرت و کنترل لازم برای حاکمیت بر سـرنوشت خود برخوردارنـد و وجود این احساس ممکن است حمایت آنها را طی دوره اعمال تغییر به دنبال داشته باشـد.۴) ارتباطات آشکارا را تشویق کنیـد: ارتباطـات آشکار یکی از عوامـل مهم در مـدیریت مقـاومت در برابر تغییر و غلبه بر مشـکلات و اطلاعـات کنترلی طی دوره انتقـال است.کارکنان نوعاً عدم اطمینانها و ابهامات ایجاد شده طی دوره انتقال را تشـخیص داده،در جست جوی اطلاعات مربوط به تغییر و جایگاه خود در سیستم جدید هستند.ممکن است درصورت نبود اطلاعات ، شکاف ایجاد شده ،توسط اطلاعات نامناسب و نادرست پرشـده، فراینـد تغییر را به خطر بینداز‌د.شایعات از طریق شبکه‌های غیررسـمی سـریعتر از اطلاعاتِ درست، از طریق مجاری رسـمی منتشر می‌شونـد.مـدیریت بایـد به خصوص در دوره تغییر نسبت به اثرات عدم اطمینان بر کارکنان حساسیت داشته و بداند که هر خبری حتی خبرهـای بـد ،بهتر از بی خبری است.۵) به کسـانی که اشتراک مساعی کرده‌انـد پاداش بدهیـد: کارکنانی که مشـتاقانه خواهـان کمـک برای ایجاد تغییر و حـذف راههای قـدیمی و راحت کار باشـند ،بایستی از مزایای بهتری برخوردار گردنـد.به عنوان نمونه کارکنانی که به سرعت به استقبال ماموریتهای کاری جدیـد می روند، در دوره انتقال سـختتر کار و یا به دیگران کمک می کننـد که خود را بـا شـرایط جدیـد تطبیق دهنـد ،سزاوار دریـافت افتخـاراتی ویژه،ماننـد اعطای مقام و ارتقا، توجه خاص به ارزیابی عملکرد و ... هستند.منابع-۱ آقایی فیشانی، تیمور(۱۳۷۷)، خلاقیت و نوآوری در انسانها وسازمانها، چاپ اول، تهران، نشر ترمه-۲ پـارکینسون /رسـتوم جی (۱۳۷۶)،مهارتهـای مـدیریت،چـاپ اول، ترجمه مهـدی ایران نژاد پـاریزی، ناشـر انتشارات آزاده-۳ پیترز، تومـاس جی و واترمـن، رابرت اچ. (۱۳۷۲)، به سوی بهـترین هـا ، ترجمه و تلخیص مهـدی قراچه داغی، چـاپ اول ،ناشـر مترجم-۴ تافلر،الوین(۱۳۷۰)، جابجـایی در قـدرت، ترجمـه شـهیندخت خـوارزمی، ناشـر مـترجم-۵ تافلر،الوین(۱۳۷۳)،شوک آینـده ،ترجمه حشمت الله کامرانی،تهران،چاپخانه گلشن-۶ تافلر ، الوین(۱۳۷۱)،موج سوم ، ترجمه شهیندخت خوارزمی،چاپ هفتم، تهران، ،ناشر مترجم-۷ دفت، ریچـارد ال(۱۳۷۴)،تئوری سازمـان و طراحی ساختار،ترجمه علی پارساییان و سـید محمـد اعرابی،جلـد دوم، تهران، موسسه مطالعات و پژوهشـهای بازرگانی-۸ دفت،ریچارد ال(۱۳۷۸)، مبـانی تئوری و طراحی سازمـان، ترجمه پارسایـیان و اعرابی، تهران ،دفـــتر پژوهشــــهای فرهنگی-۹ ســـادلر، فیلیـــپ(۱۳۸۰)،مــدیریت تغییر،ترجمـــه غلامرضـــا اســـماعیلی،تهران-۱۰ سرمد،غلامعلی(۱۳۸۰)،روابط انسانی در سازمانهای آموزشـی،چاپ دوم-۱۱ سلطانی تیرانی،فلورا(۱۳۷۸)، نهادی کردن نوآوری در سازمان، چاپ اول ، تهران، خدمات فرهنگی رسا-۱۲ سنجری،احمدرضا (۱۳۷۹) ،آموزش عاملان تغییر : دو مدل ترکیبی از تئوری و عمـل،ماهنـامه تـدبیر،شـماره ۱۰۴-۱۳ شـیرازی،علی (۱۳۷۳) ، مـدیریت آموزشــی ، مشــهد، انتشــارات جهـاد دانشـگاهی-۱۴ قائمی،علی(۱۳۸۰)،روزآمـد کردن تربیـت، ماهنـامه پیونـد،بهمـن ۱۳۸۰-۱۵ کـورمن،ابراهـام.ک(۱۳۷۰)،روانشناسـی صنعتی و سازمانی،ترجمه حسـین شکرکن،تهران،انتشارات رشد-۱۶ لاکت،جان(۱۳۷۴)،مـدیریت اثربخش،ترجمه سـید امین الله علـوی،مرکز آمـوزش مــدیریت دولـتی-۱۷ محمــدزاده،عبـاس(۱۳۷۴)، مـــدیریت توســـعه، چـــاپ اول ،تهران،انتشـــارات ســـمت-۱۸ مورهد/گریفین(۱۳۸۰)،رفتـار سازمـانی، سـید مهـدی الـوانی و غلامرضـا معمـارزاده ، چاپ شـشم ، تهران،انتشـارات مرواریـد-۱۹ نژادایرانی،فرهـاد (۱۳۸۱)،مـدیریت خلاقـیت و نـوآوری در سازمانهـا،ارومیه،پیـک سـبحان-۲۰ هرسـی،پـال و بلانچـارد،کنت (۱۳۶۵)،مـدیریت رفتـار سازمـانی، ترجمه علی علاقه بنـد ، تهران-۲۱ هنسن،مارک(۱۳۷۰)، مـدیریت آموزشـی و رفتـار سازمانی، ترجمـه محمــدعلی نـائلی،اهـواز ،دانشـگاه شـهید چمران۲۲ -Floyd Shoemaker & Everett M. Rogers, ۱۹۷۱, Communication Of Innovations Cultural Approachپی نوشتها۱ – نوآوری و لزوم تطبیق یافتن با شرایط زمان و ضـرورتهای روز از مسائلی است که در فقه اسـلامی ما نیز ریشه دار است. بویژه اینکه در احادیث دینی ما آمده است کسـی که دو روزشماننـد هم باشـد مغبون می باشد (قائمی، ۱۳۸۰، ۲۶).۲ – کریسـتوفر رایت درهمین زمینه گفته است «سازمانها از تغییر نمی تواننـد بگریزنـد همانگونه که ذرات آب در اقیانوس از موج نمی‌توانند بگریزند. (سادلر، ۱۳۸۰، ص ت مقدمه) *منبع: ماهنامه

تدبیر–سال هفدهم–شماره ۱۶۷

توسعه پایدار؛ مقایسه هند و ژاپن

دکتر مهرداد گودرزوند چگینی

چکیده: توسعه و بالندگی هر جامعه ای در نتیجه برنامه ریزی توسعه و تدوین استراتژیهای توسعه پایدار است . توسعه به مفهوم تحول کیفی، گذار از دوره ای به دورهٔ دیگر مستلزم ایجاد تغییر همه جانبه در ابعاد اقتصادی ،
سیاسی ، فرهنگی ، اجتماعی و... است. توسعه، فرایندی در هم تنیده ودارای ابعاد گوناگون اقتصادی، سیاسی،اجتماعی وفرهنگی است و به معنای فراهم شدن زمینه‌های لازم برای پیدایی ظرفیت‌ها و قابلیتهای عناصر مختلف در اجتماع ومیدان یافتن آنها برای دستیابی به پیشرفت وافزایش توانائیهای کمی وکیفی در بطن جامعه و حکومت است که علاوه بر عقلانیت ابزاری هابرماس، عقلانیت فرهنگی وعقلانیت ارتباطی را نیز در بر می گیرد. (هابرماس،۱۳۷۲) توسعه برخلاف انقلاب که می تواند به یکباره اتفاق بیفتد با فرایند و در یک دوره زمانی می تواند رخ دهد. این مقاله براساس مفاهیم توسعه پایدار، فرایند توسعه را در دو کشور هند و ژاپن مورد مقایسه قرار می‌دهد.مقدمهتوسعه نیازمند برنامه ریزی قوی و متناسب با شرایط و موقعیت هر کشوری بایستی انجام شود، تا تحقق یابد. تودارو بر این باور است که توسعه را باید جریانی چند بعدی دانست که مستلزم تغییرات اساسی در ساخت اجتماعی و از تلقی عامه مردم و نهادهای ملی و نیز تسریع رشد اقتصادی ،کاهش نابرابری و ریشه کن کردن فقر مطلق است . توسعه در اصل باید نشان دهد که مجموعه نظام اجتماعی هماهنگ با نیازهای متنوع اساسی وخواسته‌های افراد و گروههای اجتماعی در داخل نظام ازحالت نامطلوب زندگی گذشته خارج شده و به سوی وضع یا حالتی از زندگی که از نظر مادی و معنوی بهتر است حرکت می‌کند. (تودارو،۱۳۷۸)گالبرایت معتقد است: باید توجه داشت که ،اصول برنامه ریزی و چگونگی اجرای برنامه ها باید به گونه‌ای قطع و یقین منطبق با شرایط ویژه هر کشور و هماهنگ با مرحلهٔ رشدی اقتصادی آن باشد (جیروند،۱۳۷۳). بنابراین نمی توان توسعه را بدون توجه به شرایط هر کشور و شناخت فرصتها و تهدیدها توجیه کرد. متاسفانه در اکثر کشورهای جهان سوم برنامه هایی زیر عنوان: برنامه توسعه وجود دارند که عملا نمی توانند. به توسعه ختم شوند .شاید علت اصلی آن را در فرایند پذیر نبودن برنامه، عدم شناخت کافی و لازم از شرایط اقلیمی و توانمندییهای بالقوه آن، نبود یکپارچگی برنامه ها و نداشتن روندی که پایداری توسعه را به همراه داشته باشد، می توان یافت. اگر چه عوامل متعدد دیگری نیز می توان بر شمرد که از حوصله این مقاله خارج است .در این مقاله تلاش شده است براساس مفاهیم توسعه پایدار ، بعد صنعتی شدن از شاخصهای آن، در کشورهای هند و ژاپن مورد بررسی قرار گیرد. این مقایسه از جهت اینکه دو کشور در آغاز شروع برنامه های توسعه صنعتی (۱۹۵۰)بعد از جنگ جهانی دوم تقریباً از نظر موقعیت و شرایط و داشتن برنامه در یک سطح قرار داشتند، می تواند نوع برنامه و روند رو به رشد و موانع عدم رشد هر یک از دو کشور برای کشورهایی همانند ایران نکته‌های آموزنده‌ای را در جهت طراحی و عملیاتی کردن برنامه ها، در بر داشته باشد. مفهوم توسعه پایدارتوسعه پایدار عبارت است از توسعه‌ای که نیازهای کنونی جهان را بدون آنکه توانایی نسلهای آتی را در بر آوردن نیازهای خود به مخاطره بیفکند تامین می‌کند. برخی برای توسعه پایدار سه رکن اساسی متصور شده اند : پایداری زیست محیطی (اکولوژیکی) ، پایداری اقتصادی و پایداری اجتماعی. (Shriberg, ۲۰۰۲) کارآمدی هر سیستمی به لحاظ کردن هر سه بعد پایداری (اکولوژیکی،اقتصاد و اجتماعی) است .دنیایی که مک لوهان، آن را دهکده جهانی و تافلر از آن به عنوان خانه جهانی و پستمن آن را دنیای همراه می‌نامند دنیایی است که دوران دانشمندی در آن پایان‌پذیرفته ودوران روشمندی و کاوشگری فرا رسیده است.(خنیفر،۱۳۸۳)اصل عدالت بین نسلی ، اصل عدالت اجتماعی (عدالت دوران نسلی) ، اصل مسئولیت فرامرزی ، اصل وابستگی متقابل انسان و طبیعت، اصل زندگی ملایم در زمین و حفظ تنوع زیستی ، اصل مشارکت اثر بخش تمام افراد و گروهها

در تصمیم گیریهایی که زندگی آنها را زیر تاثیر قرار می‌دهد، توجه به فرهنگ و دانش بومی، برابری جنسیتی، صلح وامنیت دسترسی به اطلاعات معتبر را به عنوان اصول فرایند توسعه پایدار معرفی می کنند. (Filho,۲۰۰۰) در جهت گیریهای توسعه، باید سازمانها را به گونه مجموعه‌ای از نظامهای پیچیده و زنده توصیف کرد که اجزاء آنها در توازن منطقی با یکدیگر قرار دارند و هدفی مشترک را دنبال می‌کنند و فرایندی مشترک با نگرشی پویا و به هم پیوسته دارند .اما متاسفانه آنچه که در برنامه‌های توسعه های ملی ایران در دوران اخیر ارائه شده است به نسبت آنچه که دیدگاه قانون اساسی و تفکر اسلامی مطرح می کند و نیز در مقایسه با کشورهایی که علم فناوری را محور توسعه خود قرار داده اند، تفاوت چشمگیری دیده می شود. (مکنون ۱۳۷۶) برنامه های توسعه اقتصادی برای جوامع جهان سوم که از اواسط دهه ۱۹۵۰ به این طرف از سوی قدرتهای بزرگ سرمایه داری ، به ویژه آمریکا ، پیاده شدند در عمل نتوانستند رشد اقتصادی قابل توجهی را دربسیاری از کشورهای مزبور به وجود آورند.(۲۰۰۱, Duffield) کشورهای در حال توسعه برای دستیابی به توسعه پایدار ، بایستی بر اساس شرایط و موقعیت جامعه خود برنامه ای تدوین کنند که بتواند در یک فرایند مشخص و استفاده از همه ظرفیت‌های ملی با نگرش اقتضایی گام بردارند. با تکیه بر وجود منابع داخلی و یا استفاده از نسخه های تجویز شده، بدون توجه به شرایط محیطی، نمی توان به توسعه ای پایدار دست یافت.رجینالدگرین با بررسی تجربیات و آرزوهای کشورهای کمتر توسعه یافته ۹ عنصر اصلی را استنتاج می کند که به نظر وی نقش محوری برای دولت ایفا می کند. در اینجا به پنج مورد از این عناصر اشاره می‌کنیم:۱. خود اتکایی فزایندهٔ ملی عنصر اول در توسعه است .در اینجا عنصر کلیدی ایدئولوژی است. به طور غالب در کشور های در حال توسعه این باور خطرناک وجود دارد که بدون سرمایه ، نیروی انسانی و تصمیم خارجی نمی توان کاری انجام داد . البته این خطر در صرف استفاده از منابع مالی ، نیروی متخصص و شناخت و فکر خارجی نیست، بلکه جانشین کردن آن به جای تلاشها و منابع ملی است. سه زمینه کلیدی برای عمل در جهت خود اتکایی عبارتند از ۱) بعد مالی؛ ۲) نیروی انسانی سطح بالا برای تصدی پستهای مدیریتی و تکنیکی؛ ۳) مفهوم کلی توسعه.۲. عنصر دوم ، توسعه نیروی انسانی است که به گونه‌ای بسیار وسیع مورد تاکید قرار گرفته است اما به ندرت این امر در چارچوب استراتژی ملی توسعه نیروی انسانی انجام گرفته و از راه یک برنامهٔ آموزشی ملی وابسته به آن تامین و با تخصیص نیروی انسانی برای تامین رفتن افراد مناسب به مشاغل تعیین کننده پشتیبانی شده است.۳. سومین عنصر، داشتن یک استراتژی توسعه روستایی است، به ویژه که شمارکثیری از جمعیت کشورهای در حال توسعه در مناطق روستایی زندگی می کنند و درگیر کشاورزی ، دامداری و ماهیگیری هستند و استراتژی یا برنامه ویا طرحی که توجه متمرکزی به بخش روستایی نداشته باشد، جنبه ملی نخواهد داشت.۴. چهارمین عنصر ، تغییر ساختار اقتصادی برای به دست آوردن نرخ رشد طبیعی اقتصادی بسیار پویا و ظرفیت یا بازده بالا برای افراد است.۵. پنجمین عنصر، کنترل کلی فعالیت‌های اقتصادی است که بخشی از آن ناشی از تمایل کلی به دفاع از واقعیت استقلال و بخشی نیز ناشی از رشد واقع گرایانه این نکته است که اعمال کنترل ملی بر جهت و تغییرات یک اقتصاد با بازار آزاد که زیر سلطهٔ شرکتهای خارجی است، چه سخت می نماید. (همتی، ۱۳۷۶) مقایسه ژاپن و هنددر سال ۱۹۵۰ ژاپن و هند موقعیتی مشابه هم را در مسیر صنعتی شدن داشتند اما سه دهه بعد، هند عقب‌تر از ژاپن قرار گرفت . چه چیزی ژاپن راموفق می کند؟ در ادامه، نگارنده خط مشی‌های صنعتی از دهه ۱۹۵۰ تا ۲۰۰۰ میلادی را مورد بررسی قرار داده، در پایان الزامات توسعه پایدار را ارائه می‌دهد.اجازه دهید به نیم سده عقب برگردیم، یعنی به سال ۱۹۵۱ که در آن دو کشور از مهمترین کشورها در آسیا ، ژاپن و هند بودند . ژاپن یک قدرت مغلوب در جنگ جهانی دوم بود و هند کشوری در بند استعمار پیر ، انگلیس که بعد از چهار سال به استقلال دست یافت.در (جدول۱) برخی از شاخصهای اقتصادی مربوط به کشورهای هند وژاپن مورد بررسی قرار گرفته است .هر دو کشور خط مشی صنعتی قوی را به همراه مشارکت فعال دولت در بخش تجارت دنبال می کردند. اگر چه هدفها مشترک بودند اما مسیر انتخاب شده توسط دولتهای متبوع، مختلف و نتایج نیز متفاوت بوده و ژاپن قادر به بهبود سریع اوضاع و

دستیابی به موفقیت اقتصادی معوقه بود. این کشور به ردیف ملل توسعه یافته پیوست و تولید ناخالص داخلی اش به دومین کشور بزرگ در جهان پس از ایالات متحده امریکا تبدیل شد. از سوی دیگر هند به منافع کمتری دست یافت.اقتصادش درسطح بسیارپائین تری ازقدرت بالقوه خود عمل کرد واین کشوردرسطح ملل جهان سوم باقی ماند.در نمودار ۱ مشخص می‌شود که ژاپن درست تا دهه هفتاد به هدفهایش دست یافته است همان زمانی که به اقتصاد توسعه یافته تبدیل شد. علت اصلی موفقیت اقتصادی ژاپن خط مشی صنعتی است که در طول دوره شکوفایی اتخاذ کرد. از سوی دیگر عمده ترین علت توسعه اقتصادی کم هند به مداخله‌های شدید دولت در صنعت برمی گرددکه رقابت آزاد را محدود می کرد.معیارهای خط مشی صنعتی ژاپناستراتژی خط مشی صنعتی شدن در ژاپن در هر دهه متفاوت از هم بود به گونه‌ای از دهه ۱۹۵۰ تا ۱۹۶۰ به دوره بازسازی صنایع،از دهه ۱۹۶۰ تا ۱۹۷۰ دوره رشد سریع و از دهه ۱۹۷۰ به بعد دوره حمایت از صنایع با تکنولوژی برتر و حمایتهای محیطی نام گرفت.دولت قوی و سازمانهای ضعیف، مرحله بازسازی را مشخص می سازند. در سالهای بین ۱۹۴۵ تا ۱۹۶۰ مرحله بازسازی ژاپن با این خط مشی‌ها انجام شد.۱. در سال ۱۹۴۹ کنترل های مستقیم از بین رفتند .۲.مداخله دولت به ابزاری غیر مستقیم تغییر یافت.۳. بین سازمانها افزایش رقابت شروع شد.۴. دولت از صنایع و ارتقاء آنها به منظور رقابت خارجی حمایت کرد.۵. برتولید صنایعی، مانند: زغال سنگ فولاد، سولفات آمونیوم ، نیروی برق ، کشتی سازی و... تاکید شد.۶. به منظور حفظ قیمت ها، یارانه در نظر گرفته شد.۷.اختصاص ارز و حمایت از مقررات واردات تکنولوژی و صنایع جدید مانند فیبرهای ترکیبی(مصنوعی) مورد توجه قرار گرفت.۸. به استقرار صنایع سنگین.و افزایش صادرات توجه بیشتری شد.۹. به مدرنیزاسیون کردن صنعت فولاد و سایر منابع پرداخته شد.۱۰.سیستم تولید انبوه در خودرو و کالاهای مصرفی و ... مورد نظر قرار گرفت.دهه ۱۹۶۰ دوره رشد سریع در اقتصاد ژاپن بود در این دوره، آزاد سازی تجاری و آزاد سازی سرمایه، به عنوان ایده ای نو پدید آمد.مهم‌ترین خط مشی های این دوره، عبارتند از:۱. آزاد سازی تجاری در صنایع خاص، مانند انواع خودرو و کامپیوتر تا زمان مشخصی که این صنایع بتوانند با کشورهای خارجی رقابت کنند به تعویق افتاد.۲.متوسل شدن دولت به برخی از تعرفه های گمرکی به منظور حمایت از صنایع.۳.افزایش تعداد شرکتها از راه بازسازی صنایع.۴.در سال ۱۹۶۳ قانون مدرنیزاسیون شرکتهای واسطه ای و کوچک وضع شد .۵.سرمایه گذاری خارجی مستقیم تشویق شد.از دهه ۱۹۷۰ و بعد از آنکه دوره حمایت از صنایع با تکنولوژی برتر و حمایتهای محیطی نام گرفت شورای ساختار صنعتی در ژاپن شکل گرفت مهم‌ترین خط مشی‌های این دوره عبارت بودند از :۱.بهبود محیط کاری، سرمایه اجتماعی، توسعه و افزایش کمک خارجی، ایجاد محیطی سالم، تقویت آموزش افزایش سرمایه گذاری در بخش تحقیق.۲. تقویت صنایع کامپیوتر و هواپیمایی.۳.تشویق توسعه تکنولوژیکی و پرداخت یارانه به اینگونه صنایع.۴.توجه به روابط بین المللی و محیطی و منابع طبیعی.۵.حمایت از تکنولوژیهای تحقیق و توسعه.۶.حمایت از صنایعی که افزایش سریع در بهره وری دارند. خط مشی‌های هند از۱۹۵۰ تا ۱۹۹۱خط مشی های توسعه صنعتی به دو دوره تقسیم می شود: دوره اول از دهه ۱۹۵۰تا ۱۹۹۱ و دوره دوم که از دهه ۱۹۹۱ به بعد شکل گرفته است.در دوره اول مهمترین خط مشی های صنعتی شدن بر این محورها متمرکز بود:۱.جانشینی واردات که براستقلال تاکید می کرد و هیچ اهمیتی برای صادرات قائل نبود.۲.فرایند خود مختاری برای سراسر تجارت بین المللی هند انتخاب شده بود.۳.تکیه به بخش دولتی در تولید کالاها و بی توجهی به بخش خصوصی.۴.سرمایه گذاری خارجی مستقیم وجود نداشت یا دست کم بسیار دلسرد کننده بود.۵.رقابت مورد حمایت قرار نمی گرفت.۶.مجوز برای شروع یا گسترش هرنوع فعالیت صنعتی مورد نیاز صادر نمی‌شد مگر آنکه به استخدام بیشتر از ۵۰ کارگر نیاز بود.۷.قانون کار از بخش خصوصی حمایت نمی کرد.۸.یک ساختار صنعتی سرمایه طلب به همراه کارخانه‌های بسیار بزرگ در بخش دولتی وجود داشت.۹.بخش خصوصی با تولید کالاهای مصرفی محدود شده بود.۱۰.بخش خصوصی به وسیله موانع تعرفه‌ای بالا، جدا از رقابت خارجی باقی می ماند.در دوره دوم به دوره آزاد سازی یا دوره تجدید صنعتی معروف شد. از سال۱۹۹۱ این خط مشی ها شکل گرفته‌اند:۱.برنامه‌ریزی نقش

حساس در تجهیز پس‌اندازها، تخصیص منابع کمیاب و هماهنگی توسعه متعادل ایفا می کند.۲.توسعه اقتصادی از راه خود اتکایی هدف صنعتی سازی بود وبر مبنای علم و تکنولوژی پایه گذاری شده بود.۳. تاکید اولیه برصنایع سنگین و کالاهای سرمایه ای اصلی .۴. صنایع روستایی برای پیدایی ستخدام و با نیازهای سرمایه ای کم، مورد حمایت قرار می گرفتند.۵.سرمایه خارجی که اساسا به عنوان سرمایه استقراضی به دست آمده بودند، از راه موسسات مالی بین کارفرمایان داخلی توزیع شد .نتیجه گیریپروفسور ردی که در متن اقتصاد هند به بحث می پردازد ، برای رهایی هند از حالت توسعه نیافتگی وبا توجه به موقعیت جغرافیایی و زمانی این کشور پیشنهادهایی را برای به کار گیری تکنولوژی عنوان می‌کند .که عبارتند از : (Reddy ,۱۹۷۷)۱. اولویت به تکنولوژی‌هایی که کمتر سرمایه بر و بیشتر کاربردی هستند.۲. اولویت دادن به صنایع روستایی و کوچک نسبت به صنایع بزرگ.۳. اولویت دادن به تولیدکالاهای پر مصرف، نسبت به تولید کالاهای لوکس و کم مصرف.۴. اولویت دادن تکنولوژی هایی که به مهارت کمی نیاز دارند و یا با تغییر کمی در مهارت کارگران سنتی می‌توان آنها را به کار گرفت.۵. اولویت دادن به تکنولوژی‌هایی که مواد اولیهٔ محلی را به مصرف می‌رسانند بر تکنولوژی هایی که از مواد اولیه وارداتی استفاده می کنند.۶. اولویت دادن تکنولوژی هایی که به انرژی کمتری نیاز دارند.۷. اولویت منابع انرژی محلی از قبیل خورشید، باد وگاز حاصل از کود حیوانی ۸. اولویت تکنولوژی تولید انبوه در ابزار سازی بر تکنولوژی تولید انبوه در کالاهای مصرفی .۹. اولویت تکنولوژی های تولید دستی بر تولید ماشینی.۱۰. اولویت تکنولوژیهایی که بین صنایع شهری و جمعیت روستایی رابطه متقابل برقرار می کند.منابع

۱. هابرماس ، یورگن،نگرش انتقادی ،ترجمه: حسین بشیریه ، ماهنامه اطلاعات سیاسی و اقتصادی ، سال هفتم ، شماره سوم وچهارم ، ۱۳۷۶.۲. تودارو ، مایکل: توسعه اقتصادی در جهان سوم ، ترجمه غلامعلی فرجادی ، موسسه عالی پژوهش در برنامه ریزی و توسعه چاپ نهم ، ۱۳۷۸.۳. جیروند ، عبداله ، توسعه اقتصادی « مجموعه عقاید» ، چاپ چهارم ،چاپخانه سهند ، ۱۳۷۳ .

۴.Shriberg,M,(۲۰۰۲),Sastainability in a.s higher Eduction:Organizational factors influencing compus Enuiyon montal performance and leadership.Dissertation the university of Mechigan.

۵. خنیفر ، حسین:آموزش و پژوهش؛ قدرتمند ترین ابزار توسعه،همایش ملی نقش آموزش و پرورش در توسعه پایدار ، ۲۲و۲۳ ، ۱۳۸۳.

۶.Filho,W.L(۲۰۰۰), Dealing with Misconception on the Concept of Sustainability ,.International Journal of sustaionability in Higher Education, vol,۱,No۱.

۷. مکنون ، رضا: علم فناوری و برنامه سوم جمهوری اسلامی ایران ، مجله برنامه و بودجه، شماره ۳۵، ۱۳۷۶.

۸.Duffield, Mark(۲۰۰۱), Global Governmance and the New Wars, London, zod Book.

۹. همتی ، عبدالناصر ، نگرشی بر دیدگاهها و مسائل توسعه اقتصادی ، سوش ، تهران ، چاپ اول ،۱۳۷۶.

۱۰.Arnab Rog (۲۰۰۵) ,Industrial Development Measures:What India can Learn form Japan,center for studies in International Relations and Development.(www.csird.org.in)۱۱. World Bank , Reserve Bank of India, Economic stabilizing Board,Japan.۱۲. A.K.N.Reddy, technical Alternatives and Indian energy crisis.Economic and political weekly , Bombay, special Number, Agust,۱۹۷۷

منبع: ماهنامه تدبیر-سال نوزدهم-شماره ۲۰۱

مدیریت تحول در برنامه ریزی منابع سازمان

رضا خدایی محمودی

چکیده: سالیان متمادی برنامه های کاربردی مورد استفاده در سیستم‌های اطلاعاتی به صورت مجزا ارائه می شدند و هیچ ارتباطی با یکدیگر نداشتند. چنین نرم افزارهایی مورد توجه و علاقه شرکتهای کوچک بود و براحتی نیازهای خود را توسط این برنامه های کاربردی برآورده می‌کردند. اما پس از مدتی با گذشت زمان و با شروع فرایند مهندسی مجدد فرایندهای تجاری در سازمانها نیاز به انواع مختلف سیستم‌های اطلاعاتی احساس شد و تولید سیستم‌های اطلاعاتی یکپارچه که بتواند نرم‌افزارهای حوزه های مختلف از جمله حسابداری تولید ، فروش ، انبار و ... را به صورت منسجم و همراه هم به کار گیرد آغاز شد. برای تولید چنین نرم‌افزاریهایی ارائه رویکرد های جدیدی از جمله معماری مبتنی بر client /server و همینطور نرم‌افزارهای یکپارچه ضروری به نظر می رسید. در سال ۱۹۹۲ ساختار یک سیستم اطلاعاتی یکپارچه توسط یاکاهو و راهالی توسعه یافت . در این ساختار، به اشتراک گذاری داده‌ها بین کاربران این امکان را ایجاد می‌کرد تا بسادگی و بسرعت داده های مورد نیاز واحدهای دیگر را در اختیارشان قرار دهند و همچنین مدیران بخشهای دیگر نیز قادر بودند، به صورت یک سیستم جامع و یکپارچه با یکدیگر در ارتباط باشند و گزارشهای مورد نیاز خود را از یک سیستم واحد استخراج کنند.مقدمهسیستم ERP عبارت است از مجموعه منسجمی از برنامه هایی که برای پشتیبانی از فعالیتهای اصلی سازمان نظیر تولید، مالی و حسابداری، فروش و بازاریابی و منابع انسانی به کار گرفته می شود. سیستم ERP قسمتهای مختلف سازمان را در توزیع و تسهیم اطلاعات و دانش، کاهش هزینه ها و بهبود مدیریت فرایندهای کسب و کار یاری می دهد.تجربه نشان داده است که مهمترین عامل ناکامی در پیاده سازی و اجرای این پروژه ، کارکنان استفاده کننده از نرم افزارها در بخشهای مختلف شرکت هستند . اگر آنها نپذیرند که ERP روند اجرای کارها و فعالیتهای آنها را نسبت به سیستم‌های قبلی بهبود می‌بخشد ، در برابر اجرای آن مقاومت نشان می‌دهند و آن را با شکست مواجه می‌کنند . بنابراین اجرای مدیریت تغییر که از مباحث عمده در مدیریت به شمار می‌رود، قادر است روند این ناکامی و شکست را متوقف سازد به همین دلیل در این مقاله به معرفی راهبردهای مدیریت تحول برای اجرای موفقیت آمیز ERP با نگرش رفتاری پرداخته خواهد شد.باوجود مزایایی که سیستم ERP دارد، بسیاری از سیستم های ERP که در شرکتهای مختلف به کار گرفته شده اند، شکست خورده و یا به دلیل مقاومت کارکنان بسیاری از سیستم های ERP با مشکلات اجرایی روبرو شده اند. المشادی و زایری ادعا کردند که اجرای اثربخش ERP مستلزم ایجاد قابلیتهایی است که از آن میان به کارگیری راهبردهای مدیریت تحول برای بهبود پیاده سازی ERP در سازمان از اهمیت زیادی برخوردار است.اگر چه در بعضی از مطالعات تلاش شده است تا این مسئله با شناسایی آن دسته از راهبردهای مدیریت تحول، که موفقیت اجرای ERP را تسهیل می کنند، نشان داده شود، اما هنوز بسیاری از سیستم‌های ERP با مقاومت و سرانجام شکست روبرو می‌شوند.راهبردهای اجرای ERPنگاهی گذرا به ادبیات ERP نشان می‌دهد که راهبردهای متفاوتی برای اجرای موفقیت آمیز ERP به کار گرفته شده است. که این راهبردها را می توان در سه گروه زیر طبقه بندی کرد:۱. راهبردهای سازمانی:راهبردهای سازمانی که برای بهبود اجرای موفق ERP به کار گرفته می شوند، عبارتند از: استقرار و بهبود راهبرد تغییر، تکنیک‌های مدیریت تحول، مدیریت پروژه، ساختار و منابع، ایدئولوژی و سبک مدیریت.۲. راهبرد های فنی:راهبرد های فنی که برای موفقیت ERP در نظر گرفته می شوند عبارتنداز: جنبه‌های فنی نصب ERP، پیچیدگی ERP و زمان و هزینه اجرای ERP.۳. راهبردهای انسانی:نمونه های مربوط به راهبردهای انسانی عباتنداز: نگرش و دیدگاههای مدیران و کارکنان، مشارکت آموزش.راهبردهای مدیریت تحول برای اجرای ERPانتخاب راهبرد های مناسب تحول اساسی ترین عامل پیروزی یا شکست برنامه های تحول به شمار می آیند. منظور از راهبردهای تحول آن دسته از فنون و الگوهایی است که عملاً تغییر و تحول مورد نظر را در زمینه‌ها و گستره تعیین شده به وجود می آورند. به تعبیر ساده تر اینها راهکارها و

روشهایی هستند که به وسیله آنها تغییر و تحول مورد نظر پیاده می شود. همانگونه که در پیش اشاره شد راهبردهای تحول را می توان بر پایه گستره و کاربرد آنها در دو سطح خرد و کلان مورد نظر قرار داد. راهبردهای کلان بر تمامی سیستم سازمانی ناظرند و سمت گیری راهبردی (درازمدت، گسترده، بنیادی) دارند. هدف گیری این راهبردها بیشتر دگرگون سازی بافت فرهنگی مجموع سازمان، زیر و رو ساختن ساختار، فرایندها و مجموعه ارتباط‌های رسمی و غیررسمی و همینطور جایگزین کردن فلسفه و شیوه ای نوین در اداره امور سازمان است. راهبردهای خرد بیشتر متوجه زیر سیستم ویژه ای در سازمان است و کاربرد آنها بیشتر در سمت تغییر رفتار فردی و گروهی است. در سطح خرد استراتژی‌های تحول عموما در رابطه با چهار زیر سیستم سازمانی یعنی ساختار، فناوری، وظیفه و رفتار به کار گرفته می‌شوند. باید بدانیم که چنین زیر سیستم‌هایی معمولاـ آماج راهبرد های کلان نیز قرار می گیرند. تفاوت کار در این است که در سطح کلان معمولا از راهبردهای چند منظوره بهره گرفته می‌شود که همزمان زیر سیستم های چندگانه را در بر می گیرند. سطح خرد به برنامه های تغییر مشخصی که زمینه های ویژه را مورد نظر دارد اکتفا می کند. با توجه به موارد فوق می توان نتیجه گرفت راهبردهای تحول برای اجرای موفقیت آمیز ERP جزء راهبردهای خرد هستند، زیرا ERP فناوری است که ساختار سازمانی، وظایف و کارکنان را تحت تاثیر قرار می دهد.راهبردهای مناسب بهبود(توسعه منابع انسانی) به همراه راهبرد های اجرای ERP، به طور مشترک منجر به تحول سازمانی می‌شوند. از این‌رو، برای سازمانی که می‌خواهد از مشکلاتی که در حین تغییر ممکن است روبرو شود اجتناب کند، پاسخگویی به مشتریان داخلی(کارکنان) از اهمیت زیادی برخوردار است. برای کمک به مدیریت ارشد سازمان به هنگام رویارویی با مشکل سازمانی پیچیده ای به نام مقاومت کارکنان در برابر اجرای ERP، پیشنهاد می شود با تو جه به شکل شماره ۱ از چارچوب مفهومی منسجم و فرایندگرایی که شامل سه مرحله: فرمولی کردن دانش، اجرای راهبرد و ارزیابی موفقیت است، استفاده شود. در ادامه به توضیح سه مرحله فوق پرداخته می شود.-۱ مرحله فرمولی کردن دانش:اولین گام در مدیریت تحول مبتنی بر IT، شناسایی، ارزیابی و تجزیه و تحلیل نگرشهای فردفرد کاربران و گروههای با نفوذ در مورد تغییر است. این تجزیه و تحلیل بایستی پاسخ سوالات زیر را مشخص کند:-۱ چه گروهها و افرادی در مقابل تغییر (اجرای ERP) مقاومت می کنند؟-۲ آنها چه خواسته و نیازی دارند؟-۳ آنها دارای چه عقاید و ارزشهایی هستند؟-۴ علائق آنها چیست؟پاسخ به سوالات فوق نقطه شروع خوبی در تعیین علل و منابع مقاومت کارکنان در برابر اجرای سیستم ERP محسوب می شود.طبق تحقیقات هالتمن عقاید و ارزشهای کارکنان، شاخص تعیین کننده‌ای برای ارزیابی دلایل مقاومت در مقابل تغییرات است. برای مثال، بعضی از کاربران ممکن است با وجود اینکه دقیقا نمی دانند با به کارگیری سیستم ERP چه تغییراتی در شغل و فعالیت آنها به وجود خواهد آمد، مسائلی را درباره ناآشنائی با کامپیوتر، پیش بکشند و یا ادعا کنند که آنها طی سالهای متمادی کار خود را بدون استفاده از سیستم ERP در حد اعلاـ انجام داده اند. حتی گروه دیگری از کاربران ممکن است بر روی ارزشهایی همانند اهمیت وجود قدرت و ساختار های سلسله مراتبی که ممکن است با آمدن سیستم جدیدی به نام ERP به خطر افتند و نادیده گرفته شوند، تاکید کنند. ۲- مرحله اجرای راهبرد:مدیران می توانند از اطلاعات جمع‌آوری شده در مورد کاربرهای بالقوه در مرحله قبل برای ایجاد راهبرد هایی که به بهترین نحو می توانند در زمینه غلبه بر مقاومت کاربران در برابر سیستم ERP به کار گرفته شوند استفاده و تا آنجایی که ممکن است کارکنان را برای انطباق با آن متقاعد کنند. فرایند انطباق سه سطحی (Three-Level adaption process) [فکرکن- احساس کن- عمل کن] چارچوب خوبی برای تشریح این مرحله ارائه می کند.در تلاش برای تغییر نگرشهای کاربران بالقوه نسبت بهERP، مدیریت ابتدا باید تلاش کندتا شناخت و نگرش کاربران در مورد ERP را تحت تأثیر قرار دهد.راهبرد اصلی برای رسیدن به این هدف، ارتباطات است. یکی از راهبردهای موثر ارتباطی،آگاه کردن کاربران بالقوه از مزایای ERP است. همانطور که می دانیم بازاریابان موقع برقراری ارتباط با مشتریان معمولاً در خصوص مزایای محصول صحبت می کنند و به سایر ویژگیهای آن کمتر می پردازند تا مشتری را مجاب به خرید آن محصول کنند. مدیریت

ارشد نیز به شیوه فوق می‌تواند از طریق اطلاع رسانی در خصوص مزایای ERP برای کارکنان آگاهی موثری به کارکنان بدهد، با این وجود مدیریت بایستی در خصوص انتظارات کارکنانی که واقع نگر نیستند، هوشیار باشد، زیرا ممکن است با مقاومت شدید از سوی آنها روبرو شود.راهبرد ارتباطی دیگر عبارت است از توضیح کلی در خصوص اینکه سیستمERP اجرا شده چگونه کار خواهد کرد. انتظار می رود کاربران ERPاگر با چگونگی کار کردن آن آشنا نباشند، در استقبال از آن بی‌میلی(مقاومت) نشان دهند.از آنجایی که آموزش گروههای کاربر مختلف در مورد چگونگی کارکرد سیستمERP برای ایجاد آگاهی کاربران از اهمیت زیادی برخوردار است. مدیریت باید چگونگی کارکرد ERP را به کاربران بالقوه توضیح دهد. به عنوان مثال مدیریت باید داده ها و ستاده های عمومی سیستم را مشخص کند، واحدهایی را که داده ارائه خواهند کرد را تعیین و میزان دانش کامپیوتری لازم برای اجرای (عملیات) سیستم را مشخص کند. در همه موارد آنچه که بیشترین اهمیت را دارد، این نکته است کـه کارکنانی که مسئولیت اجرای این راهبـردهای ارتباطی را بر عهده دارند بایستی دارای مهارتهای کافی باشند (Aadurani ,۱۹۹۹) تا آگاه کردن کارکنان مسیر درستی را بپیماید.دومین قدم در فاز اجرای راهبرد، نفوذ کردن به جزء عاطفی نگرشهای کارکنان است. اولین راهبرد که در این زمینه به وسیله مدیریت می تواند مورد استفاده قرار گیرد، کاهش هزینه است. اگر مدیریت می‌خواهد که کاربران با سیستم جدید انطباق حاصل کنند، پس در آن صورت هزینه انطباق کاربران باید در حداقل نگه داشته باشد. علاوه بر این، اگر عاملان تحول، کاربران را متقاعد کنند که ستاده نهایی آنها از فرایند انطباق مثبت خواهد بود، در این صورت آنها با انگیزه قوی تری سیستم جدید را قبول و با آن انطباق پیدا خواهند کرد. راهبرد حداقل کردن هزینه، باید به شیوه ای توسعه داده شود که هم بر فردفردکارکنان و هم بر گروههای با نفوذ تأثیر کند. در سطح فردی، سیستم ERPبایستی هزینه پیش بینی شده برای هریک از کارکنان را به منظور ایجاد یک نگرش انطباقی مثبت حداقل کند. برای مثال اگر کارکنان فکر کنند که سیستم ERP فرصتی برای ارتقای شغلی آنهاست، در آن صورت آن را با تمایل بیشتری می پذیرند و هزینه های اضافی به حداقل می رسد. به همین دلیل افراد به احتمال زیاد علاقه خود به سیستم ERP را تقویت خواهند کرد. همچنین گروههای با نفوذ در سازمان نیز به جنبه هزینه ای اجرای ERP توجه می‌نمایند. مثلاً، مارکوس مطالعه موردی را ارائه کرد که در آن سیستم جدیدی اجرا شده بود که یکی از پیامدهای آن تغییر توازن قدرت در سازمان بود و به همین دلیل این سیستم با مخالفتهای گسترده از سوی افراد و گروههای با نفوذ مواجه شد که در نهایت این مخالفتها منجر به شکست سیستم جدید شد.راهبرد دیگری که می تواند کمک موثری به انطاق نگرش کاربران با سیستم جدید کند، تمایز است. ادراک کارکنان از تمایزسیستم ERPدر قیاس با سایر سیستم‌ها به دلیل کیفیت و کارایی بالای آن مطمئناً تأثیر مثبتی بر نگرش آنها به این سیستم خواهد داشت. بنابراین اگر سیستم‌های ERP دارای کنش کاربری (USER INTERFACE) ضعیفی باشند که کیفیت این سیستم را در نظر کارکنان پایین بیاورد، در آن صورت باید تدبیری اندیشیده شود تا این امر باعث بروز مشکل نشود. به طور کلی کاربران سیستم به طور علمی و دقیق ویژگیهای کیفی سیستم را اندازه گیری نمی کنند، بلکه هر کاربری ادراک مناسب خود را درباره سیستم، مبتنی برتجربه واقعی خود (یا تجربه ای که به طور اجتماعی به وجود آمده است) ایجاد می‌کند. بخش آخر در فاز اجرای راهبرد مرحله ایجاد انگیزه است. اخذ تأیید و حمایت مدیران ارشد اولین راهبرد است که در این مرحله می تواند مورد استفاده قرار گیرد. به کارگیری این راهبرد حمایت رهبران از گروههای با نفوذ را درپی خواهد داشت. برای موفقیت در بسیج نگرش مدیران ارشد، مدیریت بایستی بر تلاشهایش به منظور حداقل کردن هزینه های سازگاری گروههای صاحب نفوذ سرمایه گذاری کند. همچنین متقاعد کردن رهبران گروهها، برای درک اینکه آنها بازیگران کلیدی تغییر هستند و با تعهدشان به تغییر، همکارانشان را نیز متقاعد خواهند کرد که بکارگیری سیستم ERP به نفعشان است، اهمیت بسیاری دارد.راهبرد دیگر، زمانبندی دقیق برای معرفی سیستم جدیداست. از نظر ویلیامز (۱۹۸۲) اگر فرایند بازاریابی برای ارائه کالاـ در زمان نا مناسب و بدون مطالعه بازار انجام شود، به موفقیت در فروش منجر نخواهد شد. از طرفی «نگرش» یکی از

مهمترین عواملی است که بایستی به هنگام زمانبندی مقدماتی برای ارائه یک محصول مورد توجه قرار گیرد. حال شاید این سوال مطرح شود که مثال فوق برای اجرای موفقیت آمیز ERP چه کمکی به ما می کند؟ مثال فوق به مدیران اجرایی ERP این قانون آشکار را یادآوری می کند که تا زمانی که کاربران بالقوه نگرش مثبتی به ERP پیدا نکرده اند، نباید به معرفی سیستم اقدام کرد. برای مثال زمانی که بخش مهمی از کارکنان سازمان احساس کنند که با اجرای سیستم ERP موقعیتشان تهدید خواهد شد و یا باوجود اینکه هیچ اعتماد و تمایلی برای قبول سیستم جدید ندارند اما برای قبول آن از سوی سازمان تحت فشار قرار گرفته اند، معرفی سیستم به منظور اجرا، صحیح به نظر نمی رسد، زیرا حل چنین مشکلاتی قبل از معرفی سیستم به اجرای موفقیت آمیز کمک خواهد کرد. آخرین و مهمترین نکته‌ای که در اینجا باید مورد تاکید قرار گیرد، این است که تعهد مدیریت عالی برای موفقیت کل فرایند اجرای ERPبسیار حیاتی است.تغییر مستلزم یک نگرش راهبردی است که موفقیت بلند مدت آن را تضمین کند. در تحقیقی که به تازگی توسط زریری و سیکلایر (۱۹۹۵) انجام شده است، رهبری به عنوان اولین تسهیل کننده در فعالیتهای کلان تغییر(انتقال) رتبه بندی شده است . اجرای ERP زمانی امکان پذیر و عملی است که مدیریت ارشد کاملاً متعهد به پیشقدم شدن باشد.حمایت و تعهد مدیریت، راهبرد مطلوبی است که شرایط لازم برای معرفی موفقیت آمیز تغییری که با به کارگیری ERP در سازمان به وجود آمده است را فراهم می کند.-۳ مرحله ارزیابی موقعیتفرایند نظارت و ارزیابی راهبرد های مدیریت تغییر به منظور اجرای ERP آخرین جزء (عنصر) چارچوب پیشنهاد شده است. به عقیده نگارنده داشتن سیستم اندازه‌گیری عملکرد برای اطمینان از اینکه ستاده های کسب و کار مورد نظر به دست آمده‌اند، به اندازه داشتن یک سیستم نظارت بر پیشرفت فعالیتهای مدیریت تحول ERP مهم است. بنابراین ضروری است که مدیریت عالی از تحت کنترل بودن مقاومت و نگرانی کارکنان نسبت به ERP اطمینان حاصل کند.مرحله ارزیابی ، اطلاعات بازخورد را برای مدیریت عالی به صورتی پویا فراهم می آورد و همچنین به منظور مفید و قابل استفاده بودن، بازخورد بایستی بموقع، دقیق و سیستماتیک باشد.برمبنای نتیجه مرحله ارزیابی موقعیت، مدیریت عالی فعالیت مناسب را انجام می دهد. با توجه به نتایجی که در این مرحله (مرحله ارزیابی) به دست خواهد آمد، مدیریت عالی فعالیتهای خود را مورد بازنگری قرار می‌دهد و سعی در بهبود دادن آنها خواهد کرد. البته بازخورد حاصله ممکن است مثبت یا منفی باشد.مدیریت ممکن است به این نتیجه برسد که هنوز کارکنان مقاومت زیادی درمقابل تغییرات عملیاتی نشئت گرفته از اجرای ERP دارند. در چنین مواردی، مدیریت عالی بایستی تمام تلاش خود را به کار گیرد تا بفهمد که چه اشتباهی رخ داده است (چه اشتباهی منجر به زیاد بودن مقاومت شده است). برای مثال ، مدیریت عالی ممکن است به شناسایی دوباره نیازهای کاربران واجرای راهبرد های مدیریت تغییر مناسب برای دست یافتن به تناسب قابل قبول بین این دو اقدام کند.نتیجه گیریدر این مقاله پیشنهاد شد که برای غلبه بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر، مدیریت عالی بایستی اقدامات زیر را انجام دهد:-۱ مطالعه نیازهای کاربران و دلایل مقاومت بالقوه آن در برابر تغییر؛-۲ رویارویی با موقعیتها از طریق راهبردها و تکنیک های مناسب به منظور معرفی موفقیت آمیز ERP ؛-۳ ارزیابی وضعیت فعالیتهای مدیریت تغییر.همانطور که قبلا گفته شد، اجرای موفق ERP مستلزم مطابقت راهبردهای مناسب برای غلبه اثربخش بر منابع مقاومت (عادتها، خطرات و ریسک‌های ادراک شده) است. نگرش پیشنهاد شده نشان داد که چگونه این هدف ممکن است حاصل شود.برای تحقیقات آینده الگویی برای بررسی رسمی پیشنهاد می شود.(شکل ۲) این مدل براساس ادبیات مربوط به اجرای ERP است. ایده های مطرح شده در این مقاله در شکل فوق خلاصه شده اند که چارچوبی را برای ایجاد بدنه ترکیبی از دانش در حوزه اجرای ERP ، فراهم می‌آورد.منابع:

۱ - SAP and business process re-engineering, Ian Martin and Yen Cheung, Business Process Management, Journal, Vol. ۶ No. ۲, ۲۰۰۰, pp. ۱۱۳-۱۲۱.۲- Supply-chain re-engineering using enterprise resource planning (ERP) systems: an analysis of a SAP R/۳

implementation case, Majed Al-Mashari and Mohamed Zairi , International Journal of Physical, Distribution & Logistics, Management,, Vol. ۳۰ No. ۳/۴, ۲۰۰۰, pp. ۲۹۶-۳۱۳.۳- http://www.moujmag.com/Archive/Web/n۵/n۵_۰۱۰.htm۴- ۲۰۰۵ ERP Change Management Survey, Gallup leadership institute & Deloitte Consulting LLP

۵ – زمردیان، اصغر– مدیریت تحول(راهبردها، کاربرد و الگوهای نوین)– سازمان مدیریت صنعتی– سال ۱۳۷۳– ص ۱۱۳

* منبع: ماهنامه تدبیر–سال هجدهم–شماره ۱۸۷

مدیریت توسعه

جامعه شناسی توسعه نویسنده: دکتر علی اسدی برگرفته از : مدیریت دولتی (۸)مدیریت و توسعه نوشته: دکتر جلال مقدس مدیریت دولتی (۲۲)توسعه پایدار و مدیریت دولتی در هند نوشته: شریرام مهشواری مدیریت دولتی (۲۳)اصلاح اداری و توسعه نوشته: قدرت الله اردیبهشت مدیریت امروز (۲۲)توسعه عقب ماندگی نوشته: آندره گواندر فرانک برگردان: هما کشاورز و پروین رئیس فرد مدیریت امروز (۳۶)استقراض و نقش آن در برنامه های توسعه اقتصادی نوشته: عبدالحمید سمیعی مدیریت دولتی (۷)استراتژی توسعه و تکنولوژی مناسب نوشته: دکتر ابوالحسن فقیهی مدیریت دولتی (۷)جامعه شناسی توسعه نویسنده: دکتر علی اسدی برگرفته از : مدیریت دولتی (۸)

در نیمه دوم قرن حاضر هیچ مسئله ای به اندازه توسعه ذهن سیاستگذاران و اندیشمندان جهان سوم را به خود مشغول نکرده است، توسعه از یک سو بیانگر آرزوها و رویاهای جوامع واپس مانده و فقیر است که می خواهند طلسم عقب ماندهی را بشکنند و از دور باطل فقر و جهل خود راها سازند و از سوی دیگر منشاء بسیاری از ناکامیها، سرخوردگیها، از ود بیگانگیها، بی ثباتیها، وابستگیها، تضادها و دوگانگیهای اجتماعی و فرهنگی در این کشورها بوده است. توسعه را می توان مجموعه فعالیتهایی برای هدایت جامعه در جهت ایجاد توسعه مطلوب زندگی براساس نظام ارزش مورد پذیرش تعریف کرد. پس توسعه طیفی از تغییرات بهم پیوسته در جهت تامین نیازهای رو به گسترش جامعه است. به عبارت دیگر توسعه فراگردی است که شرایط زندگی نامطلوب را به شرایط مطلوبی تبدیل می کند.در جامعه شناسی، نوسازی که مفهومی وسیع تر از توسعه به مفهوم اقتصادی آن است مطرح می شود. نوسازی تحولی است در نهادهای سیاسی و حقوقی، در نگرش ها و رفتارهای فردی و جمعی و پیشرفت تکنولوژی و رونق و شکوفایی اقتصادی، نوسازی از یک سو شامل هدفهایی است که کشورهای در حل رشد در تحقق آن تلاش می کنند مانند رفاه، استقلال سیاسی و عدالت اجتماعی در این صورت نوسازی مجموعه ای از اعتقادات و باورهاست که می خواهد جامعه ای بهتر، عادلانه تر و شرافتمندانه تر را محقق سازد.تعاریف توسعه:برخی از نویسندگان از صنعتی شدن، برخی از رشد اقتصادی، برخی از توسعه سیاسی و عده ای اهم از نوسازی (مدرنیزاسیون) جوامع سنتی سخن گفته اند مقصود همه اینها هم شاید همان توسعه باشد که به خاطر پیچیدگی و پویایی فراگرد آن تجلیات گوناگونی به خود گرفته است. صنعتی شدن جستجوی بهره وری رو به افزایش مستمر کار از طریق نوآوری تکنولوژیک و سازماندهی عقلایی کار است. در اینجا صنعتی شدن بیشتر ارتقاء بهره وری کار را در بر می گیرد و خود بخشی از توسعه و رشد اقتصادی است.توسعه اقتصادی عبارت است از به کارگیری عوامل اقتصادی گوناگون به منظور افزایش درآمد سرانه، ارتقاء سطح زندگی و بهبود شرایط زیست.توسعه یا نوسازی عبارت است از مجموعه فعالیت هایی که جامعه را به سوی زندگی بهتر و متوازن جمعی و گروهی و تامین نیازهای افراد جامعه در جهت خیر و صلاح آن سوق می دهد.« الکس آنگلس» یکی از پژوهشگران که روی توسعه فردی کارکرده است شش وجه مشترک برای مقایسه میزان توسعه یافتگی جوامع ارائه داده است.۱- آمادگی برای پذیرش اندیشه های نو و آزمودن شیوه های تازه۲- آموزش برای بیان نظر۳- علاقه مندی

به حال و آینده به جای علاقه شدید به گذشته۴- وقت شناسی و گرایش در جهت سازمان دادن و برنامه رزی کردن و افزایش کارآیی قابل محاسبه دانستن پدیده ها و برخورد منطقی با مسائل۵- اعتقاد به علم و تکنولوژی به عنوان وسیله ای برای کشف و شناخت۶- اعتقاد به اینکه همه مردم حقوق مساوی دارند.پس فراگرد توسعه هم یک فراگرد عینی است و هم ذهنی و ارزشی و از این جهت تعریف کاملاً عینی نمی توان برای آن ارائه داد و همیشه تا حدی مبتنی بر ارزش خواهد بود.دانشمندان علوم ارتباطی به گسترش شبکه اطلاعات و ارتباطات در جامعه اهمیت می دهند و آن را یکی از پیش شرطهای هر نوع توسعه ای می دانند زیرا معتقدند که بر اساس جامعه امروز بیشتر بر اطلاعات و ارتباطات قرار گرفته است.البته تمام دانشمندان و پژوهشگرانی که برای توطعه مطالعه کرده اند، کم و بیش به آثار منفی و مخرب آن هم اشاره دارند. توسعه باعث افزایش تنشها و کشمکشهای اجتماعی و سیاسی می شود و در نتیجه کمتر جامعه ای است که پس از یک دوره سریع توسعه با اغتشاش مواجه نشده باشد. همچنین توسعه غالبا تنازعهای نژادی و قومی را به ویژه در کشورهایی که از این جهت دارای بافت ناهمگون باشند. تشدید می کند. از جهت روانی، تشنج و سر و صدا و تراکم و جابجایی و دگرگونی و انفجار انتظارات و افزایش سرخوردگیها باعث افزایش بیماریهای عصبی و روانی می شود، زیرا توسعه همه چیز را دگرگون می کند و افراد نمی توانند با این تغییرات خود را سازگار کنند.شاخصهای توسعهاز آنجا که فراگرد توسعه فراگرد چند وجهی و پیچیده ای است، نمی توان برای آن شاخص واحدی پیدا کرد در نتیجه باید تمام وجوه (توسعه اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و ...) را مورد سنجش قرار داد. از اینجاست که هنوز از جهت روش شناختی شاخصی که بتواند تمامی این فراگرد پیچیده را به صورت کمی بیان کند پیدا نشده است.در ادبیات موجود درباره توسعه نقش و تناسب شاخصها، اهمیت عوامل گوناگون به عنوان شاخصهای توسعه، کمی کردن شاخصهای اجتماعی، اقتصادی و سیاسی صحبت شده است. در حال حاضر شاخصهای زیر از میان شاخصهای موجود بیش از همه مورد توجه قرار دارند.۱- درآمد سرانه۲- توزیع درآمد۳- امید به زندگی۴- ساختار اجتماعی۵- درصد شهر نشینی۶- درصد بیکاری۷- ساختار اشتغال۸- مصرف سرانه انرژی۹- نسبت دانش آموزان و دانشجویان به کل جمعیت۱۰- نسبت پزشک و تخت بیمارستان به ۱۰۰۰ نفر جمعیت کشور۱۱- میانگین افراد بر حسب اتاق۱۲- میزان رشد تولید ناخالص ملی۱۳- هزینه های پژوهش و توسعه به تولید خالص ملی۱۴- ارزش میزان مبادلات بین المللی۱۵- نسبت دانشمندان به مهندسین و مبتکرین به کل نیروی انسانیآثار اجتماعی و اقتصادی توسعهاقتصاد جامعه سنتی، اقتصادی است که در آن به طور مستقیم از منابع استفاده می شود. منابع انرژی، باد، آب و ذغال است . اقتصاد تقریبا از نظر نوع تخصیص و تقسیم کار ساده است. « بهره وری» در اقتصادی سنتی کم است. از این رو امکان ذخیره سازی زیاد نیست و در نتیجه جامعه سنتی از نظر اقتصادی در مرحله کمیابی و اقتصاد بخور و نمیر زندگی می کند. همراه با توسعه به تدریج بهره وری بالا می رود و تقسیم کار پیچیده تر می شود و بافت اقتصادی از حالت سنتی خارج می گردد.از نظر اجتماعی نیز همین دگرگونی در بافت اجتماعی رخ می دهد. زیرا بافت اجتماعی نمی تواند از بافت اقتصادی جدا باشد. روند توسعه بافت اجتماعی پیچیده می شود و از نظر ترکیب دچار تنوع و تکثر شده قشر بندی تازه ای در آن پدید می آید.آثار فرهنگی و آموزش توسعهآثار فرهنگی توسعه از این خصلت ناشی می شود که فراگرد توسعه فراگردی است که تمام جامعه را اعم از فرهنگی و آموزشی در بر می گیرد. از آموزش بعد دیگری است که در فراگرد توسعه دچار تحول می شود. تا زمانی که هدف جامعه سنتی حفظ الگوهای تجزیه شده است به آموزش نیازی ندارد. زیرا تمام الگوهای رفتاری گذشته به نسل بعدی از طریق جامعه پذیری منتقل می شود.تنها کافی است عده قلیلی با سواد شوند و میراث ادبی و فرهنگی گذشته را به حافظه خود منتقل کنند. این نخبگان جامعه اند که در عین حال نگهدار میراث فرهنگی گذشته و انتقال دهنده آن هستند. بقیه افراد جامعه توسعه یافته تجارب نسلهای گذشته را برای حل مشکلات خود کافی نمی دانند. و برای یافته راه حلهای جدید مسائل خود تلاش و جستجو می کنند. لازمه این نوآوری است فرد در جامعه صنعتی باید بیاموزد چگونه تفحص کرده و حقایق را کشف کند. در این

جامعه آموزش نظامی کلیدی و جزیی از فراگرد جامعه پذیری و ستون اصلی جامعه می شود که بدون آن تحقق توسعه ممکن نیست. فرد باید همه چیز را فراگیرد زیرا بسیاری از حقایق باقی مانده از گذشتگان دیگر مشکل گشا نیست. ذهنیت جامعه توسعه یافته ذهنیتی است عینی نوگرا، انعطاف پذیر، جستجو گر و شکاک.مدلهای توسعهتوسعه بدون سازماندهی و بروکراتیزه کردن نظام اجتماعی ممکن نیست. از آنجا که توسعه و نوسازی به یک معنی تحول تمامی جامعه را در بر می گیرد به برنامه ریزی و سیاستگذاری و ایجاد هماهنگی نیاز دارد. ولی از آنجا که توسعه فراگردی است مستمر به ساختارهای سازمانی دایمی نیاز دارد. که بتواند برنامه ریزیهای دراز مدت انجام دهد. و در عین حال آنقدر انعطاف پذیر باشد که با تغییر شرایط خود را سازگار سازد. برای تحقیق چنین اهدافی سازمان و بوروکراسی موثرترین ساختار ممکن است.در بین سازمان و دیوانسالاری لازم برای توسعه، دولت بیش از همه نقش دارد. هم در بسیج مردم و هم رهبری و هدایت آنها در مسیر توسعه ملی. از این جهت شکل گیری دولت ملی و بالندگی آن یکی از شاخصهای رشد و توسعه جامعه است. ولی برای بسیج و هدایت مردم عدالت به تنهایی کافی نیست بلکه مجموعه ای از ساختارهای سیاسی مانند احزاب و انجمنها و همه ضرورت دارد تا شکل سازی انجام گیرد. تکوین این نوع سازمانهای عقلایی و دولتی و مردمی در کشورهای در حال رشد کار آسانی نیست. برای آن که این سازمانها فعال و اثر گذار باشند باید در آنها ضوابط جای روابط را بگیرد و این در جوامع در حال رشد که روابط به ویژه روابط خانوادگی، قبیله ای، قومی و دولتی نقش مهمی در همکاری اجتماعی دارد، با موانعی روبرو می شود و باعث می گردد که افراد در سازمانها نتوانند به هم اعتماد داشته باشند و همکاری کنند.مدیریت و توسعه نوشته: دکتر جلال مقدس مدیریت دولتی (۲۲)مقدمه:پس از جنگ جهانی تا سال ۱۹۸۹ میلادی، جهان میاد سرمایه داری و کمونیسم، شمال و جنوب تقسیم گردیده بود. اما امروزه با محو شدن این تقسیمات قدیمی، تقسیمات جدیدی پدیدار گردیده است.« الوین تافلر» معتقد است « از این پس جهان به دو بخش تند و کند تقسیم خواهد شد» تمامی اقتصادها یا تند هستند یا کند، همچنان که ارگانیسم های ابتدایی، سیستم های عصبی کندی دارند و عکس العمل آنها در مقابل حوادث به سرعت عکس العمل سیستم کامل عصبی انسان نیست. همین امر نیز در مورد کشورهای توسعه نیافته و در حال توسعه (با سیستم اطلاعات کند) نیز صادق است. در کشورهای توسعه یافته، تکنولوژی پیشرفته، تولید را سرعت می بخشد. اما این کمترین تحول است، آهنگ این اقتصادها را سرعت داد و ستدها در حداقل زمان سرعت پردازش اطلاعات در سرتاسر نظام اقتصادی جامعه تعیین می کند. به همین جهت اقتصادهای تند سریعتر از اقتصادهای کند ثروت و قدرت تولید می کنند.مدیریتبسیاری از پژوهشگران که موضوع رشد و توسعه در کشورهای کند (عقب مانده) یا جهان سوم را بررسی و تحلیل می کنند. معتقدند که علت عقب ماندگی این کشورها نه کمبود سرمایه، نه کمبود نیروی انسانی ماهر و کارگر متخصص نه فضا و جا و مکان , بلکه عدم وجود مدیران شایسته و کار آزموده در این کشورها ست. یکی از فلاسفه ایران « استاد مرتضی مطهری» معتقد است: « مدیریت قوی است که از ضعیف ترین ملتها قویترین ملتها را می سازد»در طول تاریخ به ندرت پدیده ای چون مدیریت ظاهر گردیده است که یک چنین آثار سریع و عظیمی داشته باشد، زیرا « در کمتر از یکصد و پنجاه سال بافت و ساخت اقتصادی جهان را دگرگون کرده است» از ابتدای رشد پدیده مدیریت وظایف اصلی مدیریت که عبارت از، طرح ریزی و برنامه ریزی، سازمان دادن، انگیزش و رهبری، نوآوری و تحول و بالاخره کنترل می باشد. ثابت مانده است اما کیفیت کار ارزشهای مشترک، ساخت صحیح سازمان، آموزش و پرورش پرسنل تغییر فاحشی نموده است. زیرا نیروی کار افراد غیر ماهر به نیروی کار افراد بسیار تحصیل کرده و متخصص تبدیل شده است.مکتب مدیریت علمیدر اوایل قرن بیستم مکتب جدیدی بوجود آمد که آن را مکتب مدیریت علمی شناختند، زیرا برای اولین مرتبه شیوه های محاسباتی در تولید ارائه گردید و عدد و رقم مطرح شد، کانون توجه به این مکتب بیشتر به دو زمینه زیر مربوط می گردد.الف – جامعه چگونگی می تواند سطح بهره وری صنعتی را افزایش دهد.ب- وسیله و شیوه انگیزش کارکنان بیشتر تابع چه عواملی استپیروان این مکتب معتقدند که با افزایش تولید سود کارخانه فزونی می یابد

و به همین دلیل نیز باید همه کسانی که در تولید اضافی نقش داشته اند، به نحوی از آن بهره مند شوند. بدین ترتیب تضاد فکری بین کارگر و کارفرما کاهش پیدا می کند و هر دو بهره مند می شوند کارفرما با سود بیشتر و کارگر از مزد بیشتر این مکتب در اتحاد جماهیر شوروی سابق تحت عنوان نهضت « استخانویسم» شهرت یافت.بازخورد مثبت در مقابل بازخورد منفیبازخورد یکی از مفاهیم اصلی و واژه جدید مدیریتی است. نقش اصلی آن در نوآوری تحول و دگرگونی اثر بخشی و کارآیی سازمانهای اجتماعی و جوامع است. بهترین تعریف برای بازخورد همان عودت دادن قسمتی از انرژی یا اطلاعات صادره به وارده سیستم می باشد. بطور کلی بازخورد را به دو دست می توان تقسیم نمود.بازخورد منفی و بازخورد مثبت بازخورد مثبت: زمانی که اطلاعاتی از محصول (صادره سیستم) جهت تعیین و هم آهنگی و انطباق با استاندارد یا معیار مشخص شده فرستاده شود و تغییری در برنامه یا بازده نداشته باشد. در این صورت بازخورد ما مثبت است. معمولا در بازخورد مثبت رابطه بین علت و معلول رابطه ای است خطی که با افزایش یک عامل، عامل دیگری نیز افزایش داده خواهد شد. اما در بازخورد منفی:مسئله نوع دیگری است، زمانی که دستگاه بر عکس حالت اصلی و یا در جهت مخالفی که طراحی شده است، عمل نماید و باعث کاهش یا افزایش محصول، تغییری در استانداردها، اهداف و برنامه های سازمان که با استقرار هدف یا به اجرا در آوردن آن رابطه ای داشته باشند عمل نماید. در این صورت با بازخورد منفی روبرو هستیم. دیگ زودپز بهترین نمونه از طرز کار بازخورد منفی است. در دیگ درصورتی که فشار داخل دیگ بیشتر از قدرت مقاومت جدار دیگ باشد باعث انفجار دیگ می شود که در این صورت باعث زیان جبران ناپذیری خواهد شد.طبیعی است که مفهوم بازخورد در سازمان اجتماعی و جامعه همان نقش اجرای موازنه یا تعادل پویا را بازی می کند. و بهترین ابزار برای کنترل است.توسعه چیست؟توسعه را می توان مجموعه فعالیتها برای هدایت جامعه در جهت ایجاد شرایط مطلوب زندگی براساس نظام ارزشی موجود مورد پذیرش جامعه تعریف کرد. پس توسعه طیفی از تغییرات به هم پیوسته در جهت تامین نیازهای رو به گسترش جامعه است. به عبارت دیگر توسعه فراگردی است که شرایط زندگی نامطلوب را به شرایط مطلوبی تبدیل می کند. با توجه به تعریف فوق فراگرد توسعه، فراگردی است عینی و ذهنی در تعریف توسعه نمی توان تعریفی جامه عینی نمود. مگر آنکه تا حدی متکی به ارزشهای جامعه مورد بحث باشد. باید توجه داشت که هر یک از شاخصه های علوم اجتماعی بر یکی از وجوه این فراگرد توسعه توجه دارند، اقتصاد دانان افزایش درآمد سرانه در ماه را هدف می گیرد. جامعه شناسان به تکثیر و تنوع نهادها علاقه مندتر، سیاسیون به افزایش مشارکت مردم در امر تصمیم گیری و دگرگونی در نهادهای قدرت جامعه توجه دارند و روانشناسان به انعطاف پذیری ذهنی و همدلی توجه نشان می دهند.آمورش توسعهمدیران جامعه باید تلاش کنند که نسل جدید آماده قبول تغییر و دگرگونی باشند، تجارب گذشته کافی نیست، انسانها باید بیاموزند که چگونه تحقیق و تفحص نمایند و حقایق را کشف کنند، در این جوامع آموزش کلید پیشرفت و توسعه است، انسانها باید همه چیز را فراگیرند، زیرا بسیاری از حقایق باقی مانده از گذشتگان دیگر مشکل گشا نیست، جامعه امروز جامعه ای عینی، نوگرا، انعطاف پذیر، جستجوگر و شکاک. انسانها بیاموزد چگونه طرحهای توسعه را به مرحله اجرا بگذارند و مدیران باید بیاموزند که چگونه مقاومت مخالفان با تغییر را در هم بشکنند.۱- مقاومت در مقابل تغییراین طور به نظر می رسد که اکثر کارکنان سازمانها با اجرای تغییر مخالف هستند و در مقابل تحول مقاومت می کنند، عواملی که سبب مخالفت پرسنل با طرحهای توسعه می شوند، عبارتند از تاثیرات اقتصادی، تاثیرات روانی و کمبود اطلاعاتتاثیرات اقتصادی: کارکنان ممکن است این طور تصور کنند که تحول در امور تکنولوژی باعث خواهد شد که تخصصی را که وی طی سالها تجربه و آموزش اندوخته است بی فایده بماند و در نتیجه نتواند خود را با تکنولوژی جدید هماهنگ سازد و امر معاش خود را دچار اشکال شود.تاثیرات روانی: تحول در سیستم ممکن است این فکر را برای کارکنان ایجاد کند که آنها اعتباری را که سالها کسب کرده اند، در سیستم جدید از دست خواهند داد، به همین جهت است که اکثر اشخاصی که با تحول موافقند آنهایی هستند که در سیستم جدید اعتبار بیشتری کسب خواهند کرد.کمبود اطلاعات: بیشتر کسانی که با تحول هماهنگی

ندارند، کمبود اطلاعات آنها نسبت به سیستم جدید است. اگر انسانهای درگیر با طرحهای توسعه در جریان امور قرار گیرند مسلماً درصد مخالفت آنها به حداقل کاهش پیدا خواهد کرد. به طور کلی قبل از اجرای هرطرح توسعه و با اجرای هر طرح تحولی، مدیران باید مسئله را از دیدگاه کارکنان و انسانها مورد تجزیه و تحلیل قرار دهند و عکس العمل آنها را بررسی کنند و تا جایی که امکان دارد از تعداد مخالفین بکاهند.۲- آموزش پرسنل برای اجرای طرحهاافزایش مهارتها و تواناییهای جامعه، مستلزم اولویت دادن به آموزش علوم و تکنولوژی به صورت رسمی و غیر رسمی است. نظام آموزشی جامعه باید برنامه های آموزشی را با مراحل مختلف توسعه و انتقال تکنولوژی هم آهنگ نماید. در هر مرحله از انتقال تکنولوژی مهارتها و تواناییهای خاصی مورد نیاز است که بخش عمده آن از طریق نظام آموزشی تامین می شود.روشهای آموزش: اجرای طرحهای توسعه زمانی با موفقیت همراه خواهد بود که رفتار انسانها با رفتار جامعه همزمان با یکدیگر تغییر نماید. خلاصه روشهای آموزش به شرح زیر الف) آموزش افراد جامعه برای هم سو کردن شکاف بین نخبگان جامعه و تحصیل کرده ها و مردم به عبارت دیگر ایجاد نگرش علمی بر باورهای فرهنگی جامعه به منظور قبول آنکه هر حادثه معلولی دارد هر علت یا عللی قابل کشف است و این کشف باید از طریق علمی صورت بگیرد و متکی به سنت های موجود جامعه که مانع توسعه است نباشد.ب) بازسازی آن دسته از مردم که تخصص لازم را برای اجرای طرحهای توسعه ندارند و اماده کردن آنها برای اجرای توسعهج) بازسازی آن دسته از مردم که تخصص لازم برای اجرای طرحهای توسعه ندارند و آماده کردن آنها برای بازسازی تخصصی و قبول طرحهای توسعهد) آموزش بلند مدت: به منظور افزودن کارآیی، تغییر در رفتار و شخصیت پرسنل سیستمهای اجتماعی برای ایفای نقشی که در آینده به عهده آنها در سیستم گذارده خواهد شد.علاوه بر انواع آموزشهایی که باید طراحی و برای اجرای موفقیت آمیز توسعه بکار رود، نکات مهم زیر در اجرای طرح توسعه در خور توجه و بررسی است.الف) مشارکت دادن مسئولان اجرای طرحهای توسعه در طراحی دوره ها و دروس دانشگاهها برای همسو کردن فعالیتهای توسعهب) اجرای برنامه های پژوهشی صنایع از طریق آزمایشگاههای مراکز آموزش عالی و واگذاری پروژه های تحقیقی و پژوهشی به دانشگاههاج) مشورت گرفتن از دانشگاهیان در سازگاری بین تکنولوژی وارداتی و توسعه تکنولوژی بومید) اتکاء به متخصصین داخلی به منظور افزایش اعتماد به نفس جهت اجرای طرحهای توسعهه) مبادله فرهنگی و استفاده از فرصتهای آموزشی برای تربیت متخصص در رشته های مختلف صنعتی.مدیران و توسعهاگر انسان و جامعه را یک سیستم بدانیم، طبیعی است هر سیستمی دو مکانیزم برای حفظ خود در یک وضعیت تعادل ناپایدار دارد یکی مکانیسم خود تنظیمی و دیگری خود تطبیقی است.مکانیسم خود تنظیمی برای پایداری و تدام سازمان و مکانیسم خود تطبیقی سازگاری جامعه را با محیط برونی و درونی میسر می سازد. مدیران جامعه می توانند از این مکانیسم برای بقا و تجدید حیات جامعه بهره گیرند. در گذشته مدیران به علت برآوردهای ذهنی و توجه به طرز فکر سیستم بسته انتروپی و بازخورد مثبت محیط درونی و برونی سازمان را ایستا فرض می کردند.مدلهای توسعهتنوع کشورهای در حال توسعه یعنی تنوع در سنتها، نظامهای اقتصادی، منابع، نیازها، موقعیت ژئوپولیتکی و بین المللی ایجاد می کند که مدل توسعه و رشد هر کشوری با کشور دیگری متفاوت باشد.مدلهای توسعه به هر شکل و عنوان باید به چهار اصل هدایت کننده زیر استوار باشد۱- همیشه انسان در هسته مرکزی قرار گیرد، حمایت از محیط زیست امری است حیاتی هر چند به تنهایی هدف نیست. اما خود همچون رشد اقتصادی یک وسیله است.۲- در مدلهای جدید باید از تکنولوژی های عاری از آسیب های محیطی (فرهنگی و زیستی) بهره گرفته شود.۳- مدلهای توسعه باید بر اصل مشارکت استوار باشد، به اجتماعات محلی اجازه داده شود تا کنترل منابع طبیعی خود را بدست گیرند و سعی شود اطلاعات مورد استفاده مدلها از پایین به بالا تهیه و تنظیم گردد.۴- توجه به اندیشه کل گرایی و سیستم باز بدین معنی که اثر یک تغییر در دیگر جهات جامعه و علاقه، سنت و فرهنگ جامعه در مقابل اثر تکنولوژی وارداتی و تهاجم فرهنگی مورد بررسی و مداقه قرار گیرد.توسعه پایدار و مدیریت دولتی در هند نوشته: شریرام مهشواری مدیریت دولتی (۲۳)در هندوستان توسعه به صورت یک فعالیت خود آگاه سازمان یافته و منظم

دولت برای اولین بـار تحت حکومتی که در آن قـدرت در دست دو نفر یـا گروه بوده و توسط قانون ۱۹۱۹ دولت هند معرفی شده بود درآمـد. اگر چه عبارتی که در آن زمان به کار رفته بود، فعالیت سازنـدگی ملی بود. براستی نماینـدگان منتخب مردم که حال « وزراء» نامیـده می شونـد سازمانهای سازندگی ملی را رهبری کرده و از این رو به طور مستقیم در ایفای وظایف توسعه دخیل بوده اند. به هر حال نامگذاری « مدیریت توسعه» از جنگ جهانی دوم انجام شد. افتخار نامگذاری این عبارت به یک مدیر هندی به نام « یو- آل- گسوایی» تعلق دارد که در سال ۱۹۹۵ مقاله ای با عنوان ساختار مدیریت توسعه در هند در نشریه اداره امور دولتی هند به چاپ رسانید.با شروع استعمار زدائی در پایان جنگ جهانی دوم، (۱۹۴۵- ۱۹۳۹) توسعه هدف اصلی کشورهای تازه استقلال یافته ای همچون هند شد. برای نیل به چنین هدفی، برنامه های پنج ساله پایه ریزی شده و یک ماشین برنامه ریزی که بالاترین سطح آن کمیسیون برنامه ریزی بود تاسیس گردید. فقر مسئله آشکار در چنین کشورهایی بود و توسعه تقریبا به صورت فطری راه توسعه اقتصـادی را در پیش گرفت. در نتیجه برنامه ریزان متوجه شدنـد که توسعه اقتصادی به تنهایی کافی نیست و پیشرفت در بخشهای غیر اقتصـادی دیگر زنـدگی یعنی بخش خـدمات اجتمـاعی نیز به همان انـدازه اهمیت دارد به عبارت دیگر توسعه کمی جامع تر و فراگیر تر شـد.توسعه پایداربایـد گوشزد کرد که توسعه پایـدار موفق یـک استراتژی توسعه از بالاـ به پایین و مبتنی بر رشـدی که تـاکنون اعمـال می شـده است نمی باشـد توسعه پایـدار بر پـایه هوشیاری انسانهای موجود و منابع طبیعی کره زمین استوار است و خواهـان یـک سبک زنـدگی پایـدار برای همه انسانهـا چه آنهـایی که در کشورهـای شمال و چه آنهایی که در کشورهای جنوب زندگی می کنند می باشد توسعه پایدار مخالف سبک زندگی که مبتنی بر مصرف بیش از اندازه و بی توجهی به نسلهای آینده و قطع رابطه با گذشته است. همچنین توسعه پایدار زندگی مردمان فقیر دنیا را غیر قابل قبول می داند و به آنها نوید زندگی مناسب با شان و شخصیت آنها می دهدتوسعه خواهان آن است که مصرف برخی از منابع طبیعی که حـداقل پایـدار هستند باید حاوی سه عنصر اساسی باشد:۱- پایـدار بودن در رابطه با منابعی که در دسترسـی نسلهای فعلی و آینده است.۲- پایـدار بودن در رابطه با محیط زیستی که به قـدر کافی سالم باشـد.۳- پایـدار بودن در رابطه بـا دارای وجه اشتراک بودن مفهوم اشتراکـات بین المللی و حفاظت از میراث مشترک بشریت.اصلاح اداری و توسعه نوشته: قدرت الله اردیبهشت مدیریت امروز (۲۲)نگاهی اجمالی به چگونگی اصلاح اداری در کشورهای مختلف و تجزیه و تحلیل مشکلات و مسائل آنان، به این امر منتهی می گردد که در غالب کشورهـای جهـان سوم مسائلی به شـرح زیر به چشم می خورد.۱- مشـکل ارتباط کارمندان دولت با سیاستمداران.۲- مسائل خاص کشورهـای کوچـک بـا دامنه فعالیت محـدود در زمینه های اقتصادی۳- نقش اشـراف در بعضـی از کشورهـای عقب مانـده و تحت الحمایه۴- کمبود نیروی انسانی۵- قرطاس بازی و مغالطه۶- کنترل هزینه ها۷- دخالت بیجا و غیر منطقی اجانب و افراد خارجی۸- ناموفق بودن روشهای مربوط به اعمال نظم و دیسپلین۹- نقص و کمبود خدمات مورد نیاز جامعه ۱۰- اختلاف شرایط کار در بخش خصوصـی و دولتی و بخصوص فشـار بخش خصوصـی بر بخش عمومی۱۱- نقش دو جـانبه مسئولان امور دولتی از لحاظ کارهای اجرایی و سیاسی۱۲- کمبود آموزش و نقص وسائل و روشهای آموزشی ۱۳- مقررات و قوانین استخدامی۱۴- اختلاف دستمزد و حقوقها و شرایط کار۱۵- موقعیت و خصوصیات کارمندان دولت۱۶- عدم دسترسـی افراد جامعه به کارمندان دولت و غیرهگذشته از بعضـی از مسائل که خاص یک کشور بوده و از نظر بحث برای عموم شرکت کنندگان نمی توانست مفید و آموزنده باشد غالب آن مسائـل و منجمله تجـاربی که کشورهای شـرکت کننـده برای رفع مشـکلات فوق به دست آورده بودنـد مورد بحث و تبادل نظر قرار گرفت. رابطه سیاستمداران با کارمنـدان دولتـدر کشورهایی که تازه تشـکیل شـده و یا اسـتقلال یافته اند، سیاستمداران تمایل دارنـد که روشـهای نو به فوریت هر چه تماتر به موقع اجرا گذاشـته شود در حالیکه دسـتگاه اداری میل دارد بدون توجه به خواسـته سیاستمداران و فوریت مورد نظر آنـان، بـا بیطرفی و مسـاوات وظـایف خود را انجام دهـد.- در ترکیه هر وقت دولت تغییر می کند مقامـات بالاـ از مقام خود عزل شـده و یا تغییر می یابنـد (البته هرگز اخراج نمی شونـد)- در نیجریه به دنبال شـکایاتی مبنی بر اینکه

ادارات دولتی جداگانه به راه خود می روند و با سیاست کشور هماهنگی ندارند سمیناری تشکیل گردید.روابط سیاستمداران و کارمندان دولت به روابط زن و مرد تشبیه گردیده که برای تحکیم آن سازش و درک واقعی لازم است با وجودی که این دو نفر دارای نیازهای روانی متفاوت هستند ولی به علت احتیاج باید با هم اشتراک مساعی داشته باشند. باید وظایف و حدود فعالیت سیاستمدار و کارمند دولت مشخص شده و روشن باشد تا این تفاهم به وجود آید.نفوذهای اقتصادی و عوامل خارجیفشارها و نفوذهائی که بر دستگاه اداری کشور وارد می شود عبارتند از:الف) دخالت بیگانگان و عوامل خارجی (که ممکن است اقتصادی و یا ایدئولوژیکی باشد).ب) فشار بخش خصوصی بر بخش عمومیج) نفوذ کارکنان دولتقویترین نفوذ خارجی بر دستگاه اداری کشورهای در حال توسعه شرکتهایی هستند که دارای چند ملیت می باشند. تمام کوشش این شرکتها بدون توجه به منافع و پیشرفت کشوری که در آن کار می کنند صرف آن می شود که حداکثر منابع را برای خود به دست آورند. خروج نامحدود عواید این شرکتها به اقتصاد، از خارجی و موازنه پرداختهای کشور لطمه شدیدی وارد می کند. به همین علت در غنا و نیجریه سیستم و مقررات مربوط به سهمیه و بهره قابل انتقال برای این قبیل شرکتها وضع گردیده است.در ترکیه صنعت نفت شرکتهایی خارج از کادر دولت به وجود آمده است و این شرکتها می توانند از لحاظ پرداخت با شرکتهای خارجی رقابت کرده و نفوذ آنها را بر دستگاه اداری خنثی کنند.گرچه وضع کارمندان دولت از لحاظ حقوق و دستمزد به پای بخش خصوصی نمی رسد. لکن در انجام وظایف خود اختیاراتی را دارا می باشد که چنانچه برای انجام کارهای بخش خصوصی اشکال تراشی و تعلل کند بخش خصوصی در صدد بر می آید از راه فساد اشکال تراشی و تعلل کند. بخش خصوصی درصدد بر می آید از راه فساد اشکال تراشیها را رفع کند. منجمله در امور مربوط به خدمات ملی، کنترل قیمت ها، اجاره ورود کالاء مسائل گمرک و بیمه و غیره کارکنان بخش خصوصی سعی می کنند با ارتشا خدمات مذکور را خواستار شوند. نقش دو جانبه مسئولانگذشته از نقش دولت باید دستگاه و مقامی باشد که با انجام وظایف خود نیاز سیستم اداری کشور را از لحاظ هماهنگی و ارتباط اداره امور سیاسی و امور اداری برآورد. در اغلب کشورهایی که از سیستم انگلیسی برخوردارند رئیس سازمان امور اداری نقش هماهنگ کننده را دارد و انتخاب آن به عهده رئیس دولت است. در بعضی کشورها طبق قانون مقرر است که رئیس این سازمان یکی از وزاری کابینه باشد و به مناسبت شرکت در جلسات دولت از کلیه تصمیمات با اطلاع باشد گاهی این شبهه به وجود می اید که رئیس سازمان امور اداری در حد معاون وزیر است و در صورت لزوم تصمیمات را به اطلاع نخست وزیر می رساند.در مورد رئیس سازمان امور اداری پیشنهاد شده است:الف) چون وظیفه مهمی به عهده رئیس امور اداری است بایستی توسط رئیس دولت منصوب گردد.ب) وظایف اوبایستی شامل امور مشورتی درباره سیاست مربوط به کارکنان دولت باشد که با وظایف دولت تناقضی به وجود نیاید.ج) در کارهای خود از یک کمیته مشورتی کارکنان عالی رتبه یاری گیرد.هـ) وظایف او نبایستی با وظایف یک کارمند عالی رتبه سیاسی و یا اجرایی تناقص داشته باشد.تمرکز و عدم تمرکزیکی از نقاط ضعف دستگاههای اداری تمرکز بیش از حد قدرت در سیستم اداره است. وزارتخانه هایی که مسئول برنامه ریزی و تعیین سیاست اجرایی دولت هستند باید توجه داشته باشند که با تمرکز شدن قدرت، سازمانهای محلی کارایی کافی ندارند و ضعف مدیریت و کنترل برنمه ها به شدت به چشم می خورد.با تمرکز یافتن قدرت در مرکز، غالب کارکنان میل دارند در مرکز باشند و بدین ترتیب دستگاههای اجرایی استانها و شهرستانها ضعیت می شود.به منظور دسترسی به کارآیی بیشتر و موفقیت در انجام برنامه ها و سرعت در توسعه برنامه های اقتصادی و اجتماعی بایستی عدم تمرکز منطقی و اساسی در امور مربوط به مدیریت مسائل عمومی ایجاد شود.عدم تمرکز یعنی تفویض قدرت به واحدهای کوچکتر برای اجرای وظایف و اعمال سیاست دولت، عدم تمرکز تنها به معنای تفویض قدرت به سازمانها و افراد اداری نیست. بلکه مسئولان و مدیران سازمانهای محلی باید دارای آنچنان اختیاری باشند که در آن انجام هر برنامه و اقدامی برای حفظ منافع منطقه خود در جهت پیشبرد هدفهای اجتماعی و اقتصادی قادر باشد.حقوق و شرایط کارحقوق و دستمزد بایستی بر مبنای پیچیدگی و نوع

وظایف، میزان مسئولیت اوضاع احوال و شرایط عمومی جامعه پرداخت گردد. در اغلب کشورها کمیته ای با سیستم خاص نسبت به برقراری حقوق و تعیین مقررات آن مرتبا اقدام و تجدید نظر می کند.اعمال نظم و انظباطدر غالب کشورها مشاهده شد که بنا به علل زیر اقدامات انظباطی در مورد کارمندان صورت می گیرد- در صورتی که کارمند بر خلاف قانون و مقررات مربوط عمل کند.- در صورتی که نسبت به انجام وظایفش قصور و تخلف ورزد و یا از حدود اختیاراتش پا فراتر نهد- در صورتی که عملی بر خلاف شئون و موقعیت شغلی اش به عنوان کارمند دولت انجام دهددر موارد قصور و اتهام باید به کارمند فرصت داده شود تا از خود دفاع کند و در این مورد باید کمیته تخفیفاتی دقیقی برای رسیدگی وجود داشته باشد.اقدامات انظباطی و جرایمی را که به خاطر قصور تعیین می کند عبارتند از:- تعلیق از خدمت برای مدت کوتاه یا طولانی- کسر قسمتی از حقوق برای تعیین مدت معین- اخطار با درج در پرونده برای منظور نمودن در ارتقاء و ترفیع- و سرانجام اخراجضمناً به کارمندی که کارآیی کافی در کارش ندارد و یا از لحاظ بدنی و مغزی قدرت انجام کار را ندارد و یا به طور کلی صلاحیت لازم را برای انجام وظایفش ندارد توجه شود و با اخراج یا بازنشستگی و یا تنزل مقام برای او چاره بیندیشند.شایستگی و ارتقاء شایستگی، کاردانی و سابقه خدمت از ضوابط ارتقاء می باشد و بایستی این ضوابط مهمترین ضوابط ترفیع به شمار آید. برای دستیابی به چنین ضوابطی باید پرونده فعالیت اقدامات کارمند، گزارش کامل کارهای سالانه او و نتایج ارزشیابی آن در اختیار و موجود باشد.در بعضی کشورها اگر فردی به طور ناگهانی به مقام بالاتری ارتقاء یابد میزان حقوق او تابع مقرراتی است که در حالت عادی دارد و حقوق او به صورت طبیعی و طبق معمول سنواتی افزایش خواهد یافت.در بعضی از مشاغل خاص مانند قضاوت، استادی دانشگاه و.... علاوه بر ضوابط مذکور معیارهای خاص شغلی دیگری برای ارتقاء مورد توجه قرار می گیرد.به طور کلی می توان نتیجه گرفت که ارتقاء باید براساس انتخاب از طریق شایستگی، مسابقه، تجربه، تحصیل، صلاحیت، قدرت انجام در حد کارآیی کامل و سرانجام قبول مسئولیت و وظیفه شناسی صورت گیرد.اخلاقیات و موقعیت اجتماعی کارمند دولتکارمند دولت و شاید هر فردی در درجه اول به دنبال ارضای باطن و سعادت خویش است، اگر هدفهای سازمان به نحوی با هدفهای شخصی هماهنگ و همگام باشد موجب می شود که کارمند مذکور با انجام وظایف، ضمن آنکه برای نیل به هدفهای سازمان تلاش می کند به رفاه و آسایش مورد نظر خود نیز نایل شود.در رابطه کارمند با روسا و مسئولان بایستی روابط بیطرفانه و چهره به چهره باشد گو اینکه از نظ مقررات و اصول، فرد تابع تمام مقررات و حتی تنبیهات را در ابتدای استخدام می پذیرد ولی از لحاظ اخلاقی و معنوی تنها این امر نمی تواند حاکم بر رابطه تابع و متنوع باشد. قدرت رابطه ای است قانونی که روابط بین دستور دهنده و دستور گیرنده را تعیین می کند و ناشی از ضمانت اجرای قانون است.رضایت از کار، وضع و شرایط کار محیط کار از نظر اقتصادی اجتماعی و سیاسی میزان حقوق و سایر شرایط مربوط به آن ضوابط ارتقا و ترفیع و بهبود وضع، همه از مواردی هستند که در میزان همکاری و فعالیت کارمند تاثیر به سزایی دارد.توسعه عقب ماندگی نوشته: آندره گواندر فرانک برگردان: هما کشاورز و پروین رئیس فرد مدیریت امروز (۳۶)تئوریسینهای علوم اجتماعی بخصوص اقتصاد و جامعه شناسی معتقد بودند که « توسعه» یک فرآیند تحول از مرحله سنتی و توسعه نیافته به مرحله مدرن شدن و توسعه یافته که در جوامع سرمایه داری صنعتی به ویژه آمریکا مصداق پیدا کرده است.« توسعه» به عقیده این نظریه پردازان به صورت یک سوال مطرح می گردید. « چگونه ما (حاملان پیشرفت) می توانیم آنها (جوامع عقب مانده) را بیشتر مانند خودمان کنیم» ولی انتشار مقاله معروف پل باران « اقتصادی سیاسی رشد» در سال ۱۹۵۷ و تاثیر آن بر روی دانشمندان معاصر به ویژه گواندر فرانک باعث شد که در نیمه دوم دهه ۱۹۶۰ گواندر فرانک با ارائه تئوری و مدل « روابط مراکز و اقمار» یک دید جدید در این زمینه به وجود آورد.تجزیه و تحلیل فرانک از عقب ماندگی به عنوان یک فرآیند و در عین حال به عنوان منبع توسعه مراکز به بهترین وجهی این مکتب جدید را که پل باران بنیان گذار آن می باشد نشان می دهد.برداشت عمومی چنین است که توسعه اقتصادی در توالی مراحل سرمایه داری حاصل می شود و کشورهای عقب مانده کنونی هنوز در مرحله ای

قرار دارنـد که بعضاً مرحله ابتـدایی تاریـخ خوانـده می شود و در کشورهای توسـعه یافته امروز، سالهای قبل آنرا پشت سـر گذاشـته اند.نظریه دیگری که می تواند گمراه کننده باشد این است که توسـعه کشورهای عقب مانده و در داخل آن بخشهای عقب مانده تر مسـتلزم تزریـق سـرمایه، نهادهـا، ارزشـها و نظـایر آن از طرف مراکز سـرمایه داری بیـن المللی و ملی است.و در این حـالی است که دورنمای تاریخی کشورهای عقب مانـده و تجارب گذشـته آنان نظریه مخالفی را مطرح می کنـد. بدین ترتیب که توسـعه اقتصادی کشورهـای عقب مانـده در حال حاضـر تنها به ترتیبی عملی است که به صورتی مسـتقل و با حـذف اکثر روابطی که مبتنی بر انتقال سرمایه، نهادها و ارزشـها از کشورهای توسـعه یافته به این کشورها باشد صورت پذیرد.نابرابری آشـکار درآمد و اختلافات فرهنگی باعث شده است که بسیاری از بررسی کنندگان یک نوع دوگانگی و یا عملاً دو بخش متمایز اجتماعی و اقتصادی را در کشورهای عقب مانده مشاهده نمایند. برداشت کلی چنین است که هر یک از این دو قسمت تاریخی مجزا و متعلق به خود ساختی ویژه و بافت پویایی که نسبتاً از یکدیگر مستقل است را دارا هستند. همچنین به نظر می رسد که یک قسمت از اقتصاد جامعه به طور عمده تحت تـاثیر روابـط نزدیـک اقتصادی با دنیای سـرمایه داری « خارج» قرار گرفته و به دلیل وجودچنین ارتباطی « این بخش مـدرن، سـرمایه دار، و نسـبتا توسعه یافته گردیده است . قسمت دیگر نوعاً منزوی و جدا مانده، خود مصرف و به صورت فئودالی یا در مرحله قبل از سرمایه داری باقی مانـده و در نتیجه عقب مانده تر است.دبیر کل مرکز تحقیقات علوم اجتماعی آمریکای لاتین در نشـریه این مرکز می نویسد: موقعیت متمایز شـهر به دوره استعماری باز می گردد. هدف توسعه شهر در آن زمان از هدفهایی که امروزه در این زمینه مطرح است جـدا نبوده است. در آن زمـان فاتحان، شـهر را به خاطر هـدفی می ساختنـد که امروز به همان منظور از آن اسـتفاده می شود. و آن هـدفی جز مسـتحیل کردن مردم بومی در نظـام اقتصـادی فاتحان و فرزنـدان آنها نبوده است. شـهرهای منطقه ای همواره ابزاری برای چیرگی، غلبه و تسـلط بوده اند.موسـسه ملی سرخپوستان در مکزین این ملاحظات را تصدیق می کنند و می نویسد « در حقیقت مستیتسوها که نژاد مختلط فاتحان اسـپانیائی و پرتقالی و سرخپوسـتان هسـتند) همیشه در شهری که مرکز برخورد فرهنگهای مختلف بـده است زنـدگی کرده انـد. این شـهر به عنوان مرکز سـایر نواحی بومی عمل می کنـد و رابطه نزدیکی با این جوامع عقب مانـده که جنبه اقمـاری دارنـد برقرار کرده است.بنـابراین می توان نتیجه گرفت که روابـط بین مراکز و اقمار تنها محـدوده به سـطح جهانی یا بین المللی نمی باشد. بلکه این نوع روابط در داخل زندگی اقتصادی سیاسـی و اجتماعی کشورهای مسـتعمراتی آمریکای لاتین نفوذ کرده و در ساخت آن تاثیر اساسی بر جای گذارده است. « استقراض» و نقش آن در برنامه های توسعه اقتصادی

نوشـته: عبدالحمیـد سمیعیاسـتقراض (قرضه عمومی) به عنوان یکی از بخشـهای مهم تـامین مـالی درآمـد دولت، امروزه بـا گسـترش وظـایف و مسـئولیتهای عمومی دولتها، اهمیت زیادی کسب نموده است. در بسـیاری از کشورهای جهان برای جبران کسـر بودجه و همچنین دستیبای به امکانات پولی و اعتباری جدیـد، مبادرت به اسـتقراض از منابع مختلف که با توجه به اوضاع و احوال خاص آن کشور، آثار تورمی و ضد تورمی و پی آمدهای اقتصادی، اجتماعی و سیاسـی مطلوب یا نامطلوبی ببار می آورد.استقراض چیست؟« اسـتقراض عمومی» به معنی وسـیع کلمه اسـتفاده از ظرفیتهای پس انداز جامعه و بکار انداختن آن در تامین نیازهای مالی و یا در راه پیشـرفت اقتصادی است. « قرضه» نیز یکی از مهمترین منابع درآمدهای غیر مالیاتی دولت را تشکیل می دهد که بعضاً بخش عظیمی از منـابع مـالی بودجه را به خود اختصاص می دهـد.از نظر مکاتب مالی جدیـد، درآمـدی که در اقتصاد بخش خصوصـی ایجاد می شود به دو بخش عمده تقسـیم می گردد. بخشـی برای رفع نیازهای مردم هزینه می شود و عواید آن به جامعه باز می گردد و بخش دیگر به صورت پس انـداز مولد ظرفیت اسـتقراض آن جامعه را تشـکیل می دهد. قسـمتی از پس انداز افراد و موسسات به صورت ذخیره باقی می ماند و چگونگی استفاده از آن و یا بازگشت به سرمایه گذاری به ظرفیت اقتصادی و وضعیت فرهنگی افراد و جامعه بسـتگی پیـدا می کنـد.بانـک به عنوان مهمترین و موثرترین عامـل و ابزار اقتصـادی، بیشترین نقش را در تکوین یا ابطال این دوره و تسـلسل به عهـده دارد. بـدین ترتیب که پس انداز ذخیره مردم را به صورت سپرده های ثابت یا مدت دار از آنان دریافت می کند و

دوباره در برنامه ریزیهای پولی مورد استفاده قرار می دهد.یوزانس چیست؟یوزانس در لغت به معنی مهلت قانونی و یا عرفی است که برای پرداخت برات، سفته و یا اعتبارات اسنادی مدت دار در نظر می گیرد. به عبارت دیگر شخصی که خریدار کالایی است تعهد می کند در سر رسید معین مبلغی را که شامل قیمت کالا و بهره متعلق به آن می باشد یکجا به طرف دیگر پرداخت نماید. برای محاسبه بهره مربوط نرخ یوزانس توسط بانک مرکزی تعیین و ابلاغ می شود. این نرخ معمولاً به صورت درصد در سال می باشد.مصارف استقراضزمینه های مصرف استقراض ممکن است مثبت و سازنده باشد و یا اینکه منفی و زیان آور. به عبارت دیگر ممکن است وامهای دریافتی به مصرف توسعه اقتصادی کشور و ایجاد مراکز صنعتی و رفاهی عمومی برسد. در این مورد اثار اقتصادی و اجتماعی، وام، مثبت ارزیابی می شود و درآمد حاصل از اجرای برنامه های اقتصادی هزینه بهره وام را جبران می کند و گشایشی در وضعیت اقتصادی بوجود آورد. بدیهی است شرط موفقیت در این زمینه وجود برنامه ریزی اقتصادی واقعی، اجرای صحیح برنامه ها و نظارت مستمر و همه جانبه در اجرای امور است.آثار منفی وامهای دریافتی در شرایط مورد بحث قرار می گیرد. که وام صرفاً برای جبران کسر بودجه ناشی از هزینه های جاری و غیر تولیدی اخذ و مصرف و افزایش مراکز تولید مبادرت به اخ وام جهت خرید کالا ـ از خارج شود. زیان این روش کار از جنبه های مختلف قابل بررسی است اولاً کالای تولیدی دارای ارزش افزوده اقتصادی است که نصب کشورهای خارجی می شود. ثانیا سود آور بودن فعالیتهای خرید و فروش و واسطه گری بتدریج علاقه مردم را از فعالیتهای تولیدی کاهش می دهد و ثانیا گرایش به مصرف کالا روز به روز افزایش می یابد و دولت ناگزیر می شود با اخذ وام جدید دامنه عملیات را وسیع تر نماید تا شاید بتواند توقعات نامحدود عمومی را در مصرف کالا و خدمات پاسخ گوید.سازمانهای جهانی قرض دهندهدر سال ۱۹۳۰ برای نظارت بر بازپرداختهای ناشی از جنگ اول جهانی بانک تسویه های بین المللی که مستقر در سویس می باشد ایجاد گردید لیکن تاریخ تشکیل سازمانهای جهانی قرض دهنده با خاتمه جنگ جهانی دوم جهانی قرین می باشد. در ابتدا دو موسسه بین المللی بشرح زیر ایجاد گردید.۱- صندوق بین المللی پول برای رفع مشکلات موقتی در موازنه پرداختهای اعضا۲- بانک بین المللی ترمیم و توسعه برای کمک به ترمیم خرابیهای جنگ و توسعه اقتصادی کشورهای کم درآمدگروه بانک جهانی متشکل از سه سازمان بین المللی ترمیم و توسعه، شرکت مالی بین المللی و موسسه توسعه بین المللی نیز جهت توسعه اقتصادی کشورهای در حال توسعه بوجود آمد که یکی از شروط عضویت در دو سازمان دیگر عضویت در بانک بین المللی ترمیم و توسعه بود.استراتژی توسعه و تکنولوژی مناسب نوشته دکتر ابوالحسن فقیهی ضرورت تعیین استراتژی توسعهدر اینجا لازم است توضیح داده شود که از اواسط قرن میلادی حاضر الگوهای توسعه ای چندی به کشورهای رو به توسعه پیشنهاد شده است. یکی از الگوها، الگوی رشد اقتصادی است که میعار عمده آن تولید خالص ملی است. این الگو بعد از جنگ جهانی دوم از سوی ایالات متحده آمریکا به کشورهای جهان سوم توصیه شد و در کشورهایی چون برزیل و کره جنوبی هم موفقیت داشته است.این الگو رشد اقتصادی را با اتکا همراه دارد. این اتکا طبعا به اقتصادهای صنعتی غرب میباشد در این الگو چون هدف رشد اقتصادی است به مسئله توزیع اولویت داده نمی شود. از طرفی چون رشد اقتصادی نیازمند ثبات و آرامش سیاسی است توصیه می شود رژیمهای نظامی و شبه نظامی قدرت را در دست گیرند در نتیجه مسئله توسعه سیاسی و رشد نهادهای آزاد منشانه به فراموشی سپرده می شود.الگوی دیگر توسعه الگویی است که روسها پس از جنگ جهانی دوم خصوصاً از اوایل دهه ۱۹۶۰ به بعد به پاره ای از کشورهای رو به توسعه پیشنهاد کردند. هدف این الگو استقرار اقتصاد برنامه ای تحت نظارت کامل دولت است. صرف نظر از کشورهای بلوک شرق برخی از کشورهای رو به توسعه این الگو را تجربه کرده اند.موفقت این مدل هم در کشورهای جهان سوم سوال برانگیز است چنین به نظر می رسد که از اواخر دهه ۱۹۷۰ به بعد روسها تمایل چندانی به توصیه مدل اقتصادی دولتی در جهان سوم ندارند. آنها در برنامه سال ۱۹۸۶ خود راه حل سوسیالیزم را نه به عنوان تنها راه حل بلکه یکی از راه حلهای متعدد توسعه کشورهای جهان سوم پیشنهاد کرده اند/از دهه ۱۹۷۰ به بعد در تفکرات مربوط به توسعه تحولی

پدیـد آمده است در برابر الگوهای پیشـنهادی دهه های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ اقتصـاد دانان و نظریه پردازان توسـعه الگویی را معرفی کرده انـد که به نیازهای اساسـی معروف اسـتدر این الگو بخش کشاورزی اقتصاد محور توسـعه است. فراهم کردن خدمات برای نیازهای اساسـی مردم ایجاد اشـتغال و اتخاد سیاستهای تولیدی کار طلب و برنامه ریزی غیر متمرکز از ویژگیهای این الگو محسوب می شود. اگر بخواهیم الگوی « نیازهای اساسـی» را با الگوی « رشـد اقتصادی» مقایسه کنیم تاکیـد در جهت گیری را می توان به صورت زیر نشـان داد.الگوی رشـد اقتصـادی: الگوی نیازهـای اساسیصـنعتی شـدن کشاورزیتوسـعه شـهری توسـعه روسـتائیتولید ناخـالص سـرانه رفاه فردیبرنامه ریزی متمرکز برنامه ریزی مشارکتیاتکا داشـتن به خارجی اتکا داشـتن به خودتکنولوژی پیشـرفته تکنولوژی مناسـبتجارب ناموفق برخی از کشورها، ناشـی از پذیرفتن الگوهای دهه های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ و همچنین تحول در تفکرات مربوط به توسعه سبب شـد تـا کشورهای مختلف جهات تـدریجا الگوهای متفاوتی را برای توسـعه انتخـاب کننـد. امروزه اعتقـاد بر آن است که هر کشوری بـا توجه به عواملی چون ذخایر و منابع طبیعی امکانات نیروی انسـانی تجهیزات و تکنولوژی محلی ظرفیهای فنی و مـدیریت و مهمتر از همه براساس نظام ارزشـها، فرهنگ و آداب و سـنن خاص خود می توانـد یک استراتژی توسـعه ای داشـته باشد. مدیریت مناسبرابطه بین مدیریت و تکنولژی را از دو دیدگاه می توان بررسـی کرد وقتی درباره مدیریت به عنوان یک دانش و فراگرد صحبت می کنیم.مدیریت شامل مجموعه ای از نظریه ها، الگوها و تکنیکها می شود که کـاربرد آن یـک نوع تکنولوژی است. بنـابراین همچنانکه سازگار کردن جنبه های تکنیکی کالاهای وارداتی با منابع و نیازهای محلی ضـرورت دارد سیسـتمها و نگرشـهای مـدریت هم باید آنچنان تعدیل شود تا با ویژگیهای محیط محلی تناسب داشـته باشد. لازم به یاد آوری است که نظریه ها و تکنیکهای مدیریت اغلب در کشورهای صـنعتی غرب و با توجه به فراگرد صنعتی شدن و مسائـل و مشـکلات خـاص این کشورها به تدریـج بوجود آمـده است.نتیجهاکنون جامعه ما در شـرایط بازسازی قرار دارد و نقش تکنولـوژی در ایـن بازسـازی از اهمیت ویژه ای برخـوردار است. شـک نیست که در این راه محـدودیتهای بیشـماری وجـود دارد از جمله مجبوریم در چـارچوب نظـام مـالی و تجـاری و بین المللی موجود بـا دیگران همکـاری کنیم. در شـرایط هستیم که اطلاعـات تاحدود زیادی از خارج کنترل می شود. معهذا امتیازها و فرصتهایی هم داریم از جمله مجبور نیستیم که از ابتدا شروع کنیم.

تحول فکری مدیریت

محمدعلی هاتفی

انتظـار این است که رویکرد فکری مـدیران هرچه بیشتر بر ایـده الهـای انسـانی، اجتمـاعی و علمی منطبق باشـد. در جهـان پررقابت امروز، سازمانهایی پایدار می مانند که برنامه هایی با دیدگاه بلندمدت را پایه ریزی کنند.فرهنگ فکری یک سازمان، عنصر کلیدی برای رسـیدن به موفقیت بلندمـدت سازمـانی است. ایـدئولوژی مـدیران سازمـان، به‌همراه توانائیهای علمی آنها مهمترین نقش را در شکل‌گیـری فرهنگ کاری آن سازمان ایفا می کند. مدیرانی که سازمان تحت نظارت خود را به سوی ورشکستگی سوق می دهند، کوته‌نگر و منفی‌نگر هسـتند.مقـدمهنگرش فکری حـاکم بر یک مجموعه، تحت تاثیر فلسـفه فکری مـدیران آن است. از آنجایی که به‌طور طبیعی، مسئولیتها و اختیارات در دست مدیران است، آنها با رفتار، عملکرد و سیاستگذاریهای خود، سازمان را به سمتی سوق می دهند که منطبق بر رویکرد فکری خودشان باشد و این موضوعی غیرقابل انکار است. بدیهی است این سیر طبیعی را به هیچ وجه نمی توان تغییر داد. قاعـدتاً می‌بایستی مدیران از نظر نگرش فکری، مخصوصاً در حوزه فرهنگ کار، دارای تفکرات سالم و بهینه‌ای باشـند. بـه عبـارت بهـتر، انتظـار می رود کـه رویکرد فکری مـدیران، هرچـه بیشـتر بر ایـده‌الهای انسـانی، اجتمـاعی و علمی منطبق شونـد.هـدف این مقاله، دسـته بنـدی رویکردهای فکری منفی مدیریت است. دسـته بندیهای فوق، به شـخص یا گروه خاصـی اشاره ندارنـد، لیکن مورد انتظـار است هر مـدیری خود را بـا مواردی مقـایسه کنـد که این مقـاله مطرح می کنـد. چرا که مباحث حاضـر،

برنگرش و تفکرات افراد تکیه دارنـد و اصـلاح انسـان از نظر فکری به دست خویش است. به هرحال، از آنجایی که هـدف انتقادی مباحث، نگرش فکری افراد است، لـذا رویکردهای فکری مطرح شده، لزوماً محدود به مدیران نمی شود و هر شخصـی در هر پایه و رتبه‌ای می تواند از آن بهره گیرد، چه اینکه هر شخص در درجه اول مدیر زندگی خود است.رویکردهای منفی مدیریتبنابه تعریف، رویکردهای منفی مدیریت عبارت است از هر نوع فلسفه فکری مدیر که در بلندمدت، سازمان را در سراشیبی سقوط و شکست قرار می دهد. در اینجا برعنوان بلندمدت بودن تاکید می کنیم. بسیاری از سیاستهای منفی که مدیران اتخاذ می کنند، به‌ظاهر خوش آتیه جلوه می کننـد چرا که در کوتـاه مـدت اثرات خوبی را از خود بروز می‌دهنـد. مسـلم است در جهـان پررقابت امروزی، سازمانهایی پایـدار می‌ماننـد که برنامه‌هایی با دیـدگاه بلندمدت را پایه ریزی کنند.طبق تحقیقات و تجارب، ثابت شده است که مدیریت هم فن است و هم هنر. با نگاه به مـدیریت به عنوان یک فن، مبحث مـدیریت علمی مطرح می گردد. آنچه این نوع مـدیریت را تهدیـد می کند، وجود بیماریهایی چون سنت‌گرایی، استراتژیک نبودن و عدم آموزش و آگاهی نداشـتن از روشـهای نوین مدیریت و تکنیک هایی است که مدیران موفق امروزی بر آن تاکید دارند. با نگاه هنری به مدیریت، مبحث فرهنگ کار مدنظر قرار می گیرد. فرهنگ لغـات »وبستر«، فرهنـگ را به عنوان مجموعه ای از رفتارهـای پیچیـده انسانی که شامل افکار، گفتار و اعمال و آثار هنری است و بر توانـایی انسـان برای یـادگیری و انتقـال دانش به نسـل دیگر اطلاق می شود تعریف می کنـد(۴). از نظر اجرایی، فرهنـگ به عنـوان ارزشـهای مشـترک و اعتقـادات دینی و اخلاقیـات اسـت. از زاویـه دیـد فـوق، بی اعتقـادی به ارزشـهای انسـانی و دوری از مـوازین اخلاقـی، نـوعی بیمـاری برای مـدیریت محسوب می گردد. باعنـایت به دورنماهـایی که از مـدیریت مطرح شـد، رویکردهـای منفی مدیریت می توانند علمی، اعتقادی و یا اخلاقی باشـند. این دسـته بندی کاملاً متمایز نبوده و بین رویکردهای فوق، فصل مشترکهایی وجود دارد.! رویکردهـای منفی علمی مـدیریت: تمرکز بر فلسـفه، محوربودن هـدف نهـایی و اینکه تمام امور بایـد در راسـتای یک محور واحـد باشـند، مبنای نوعی نگرش فکری شـده است که در تمام حوزه های زنـدگی می توان آن را مبنای فکری قرار داد. این نـوع نگرش که عملاًـ هـدف‌گرا است، در متون علمی (۷) باعنوان کل‌نگر(HOLISTIC) شـناخته می شـود. نقطه اوج چنین تفکر برتری، در تعـــالیم یکتـــاپرستی و خصوصـــاً در دســـتورات دیـــن اســـلام جلـــوه می کنـــد. در مقابـــل، تفکر جزءنـگر (REDUCTIONISM) مطرح است که به نوعی وسیله‌گرایی ذاتی که سازمان و شـخص را از هدف واقعی دور می سازد، معتاد است. زوایای دیـد این نگرش فکری را در مدیریت تیلوری می توان مشاهده کرد. از آنجایی که تفکرات جزءنگر برخلاف اندیشـه هـای کـل نگر، غالباً دارای نقاط منفی هسـتند آنها را در زمره رویکردهای منفی دسـته بنـدی کرده ایم.الف – افق نگرش: مـدیران جزءنگر اصولاًـ بـه نـوعی کوتـاه نگری عـادت می کننـد. این نـوع کوتـاه نگری در فلسـفه وجـودی این رویکرد نهفته است. در این نگرش، جایگاه مستحکمی برای مدیریت استراتژیک، پیش بینی های یکپارچه، تولید و رقبای حال و آینده، سازمان دیده نمی شود. در ایـن نگرش، برای کـاهش هزینـه هـا، اغلـب به هزینه هـای فرعی و پیش پـا افتـاده پرداخته می شـود و عناصـر کلیـدی هزینه‌زا، با نگرشـی غیرواقعی دیـده می شونـد. در مقابـل، در فکر کـل نگر، بـاتوجه به هـدف گرایی سیسـتم، عواملی چون تـامین کننـدگان با صلاحیت، مشتریان پایبند به محصول و رضایت پرسنلی، زمینه های قدرت سازمان را برای بلندمدت فراهم می سازند. مدیر کل نگر می داند که اگر شـرایط منطقی رضایت پرسنل خود را فراهم نسازد، هرچند عواملی چون کاهش هزینه های پرسنلی ناشی از کاستن دسـتمزدها، در کوتـاه مـدت صـرفه جویی است، لیکن در بلندمـدت، نارضـایتی، کسالت و در نتیجه کم کاری پرسـنل، چیزی به‌جز تزلزل را برای سازمان عایـد نخواهـد ساخت.ب – ارزشـهای انسانی: در مبانی مـدیریت وظیفه‌مـدار(TASK MANAGEMENT) عملاً جایی برای ارزشـهای انسانی در نظر گرفته نشده است. انسانها ماشـین آلاتی هسـتند که باید از آنها کار کشید و حق اظهارنظر ندارند، انسان نوع X مک گریگور (۳). در نقطه مقابـل، مـدیر کل نگر به جای افزایش پرسـنل ارزان قیمت با حقوق و مزایای کم، تعدادی پرسنل کارا را گزینش می کند و مساعی خود را در جهت فراهم ساختن امنیت شغلی برای آنها قرار می دهد. پرسنل نیز در

حمایت مدیران، به کار، دل می بندند و زمینه‌های تحویل به موقع، کیفیت مطلوب و قیمت پایین محصولات را فراهم می سازند. پرسنل مقطعی نیز در سایه، اعتماد متقابل و با قوانین سالمی که تحت همین طرزفکر، تدوین و تصویب شده است، به‌کار گرفته می شوند.ج - سازمانهای غیررسمی: یکی از مشکلاتی که مدیران سنتی همواره با آن درگیر بوده اند، وجود سیستم های واقعی در سازمان است که همچون یک سازمان غیررسمی بر سیستم رسمی تدوین شده در سازمان، گسترده یافته اند. از عمده دلایل این پدیده، عدم احترام و بی‌اعتمادی مدیریت به نظام رسمی سازمان است. مثال بارزی برای این پدیده، سیستم‌های تضمین کیفیت است که برخی مدیران کورکورانه و یا از روی چشم و هم چشمی و یا دلایل مشابه، تن به تدوین و تصویب آنها می‌دهند، در حالی که در درجه اول تفکر خود و در درجه دوم سازمان خود را برای پذیرش شرایط جدید، ارزیابی نمی‌کنند و آمـــــاده سازیهای لازم را صورت نمی‌دهند.د - مشتریان و تامین‌کنندگان: جزءنگری، سیستم تولیدی را ساکن، انحصارگرا و عادتی بار می‌آورد. تولیدکننده غالباً در فکر افزایش محصول و حجیم شدن سیستم تولیدی (اقتصاد تعداد) است. طبق سنت قدیمی تولید، دستورالعمل »تولیدکن، انبارکن و بفروش« دیده می شود که نمونه بارز آن در سیستم‌های ساخت برای موجودی (MAKE TO STOCK) مشاهده می گردد. فاکتورهایی چون خواسته‌های مصرف کنندگان (خروجی سازمان) و نظرات آنها، در اولویت آخر تصمیم‌گیری قرار می گیرند. در مقابل، در محیط نوین فکری، اقتصاد تعداد، جای خود را به اقتصاد تنوع می دهد. محیط، تولیدکنندگان را مجبور می کند که سیستم خود را با کلاس جهانی منطبق سازند و به نظرات مشتریان خود بیش از پیش اهمیت بدهند. باید به مشتریان اعتماد کرد و به خواسته ها و سلایق آنها احترام گذاشت تا پایبند محصولات سازمان شوند. از طرفی، مشتریانی که صرفاً قیمت پایین کالاـ آنها را ارضا می کرد، رفته رفته این فاکتور را بعد از فاکتورهای دریافت به‌موقع و کیفیت مطلوب کالا قرار می دهند. در یک کلام، مشتریان نظراتشان را بربازار تحمیل می کنند. در سیســتم های تولیــدی نوین، مونتاژ طبق سفارش (ASSEMBLE TO ORDER) و ساخت طبق سفارش(MAKE TO ORDER) خواست مشتریان به ترتیب در مونتاژ و ساخت تاثیر می‌گذارد. کار تا به جایی پیش رفته است که در سیستم مهندسی طبق سفارش، مشتری در امور مهندسی نیز صاحب نظر است. در انتها باید گفت مدیرانی می توانند در کلاس جهانی موفق باشند که خواست مشتریان را در تصمیمات خود لحاظ کنند و این میسر نیست مگر بااصلاح نگرش و گذر از دوره انتقال از تفکر جزءنگر به تفکر کل نگر.در مدیریت جزءنگر، فرض بر غیرقابل اعتمادبودن تامین کنندگان (ورودی سازمان) است و این باعث می شود در بلندمدت، ورودی خوبی برای مواد تمهید نگردد. براساس این تفکر، سازمان مجبور به تجهیز انبارهای حجیم و انباشتن موجودی احتیاطی است. در مقابل، مدیر کل نگر براین اعتقاد است که باید با تعداد محدودی از تامین کنندگان قوی، در سایه اعتماد متقابل، روابط مستحکمی برقرار کرد. تحت این روابط، سعی بر این است تا مشکلات وی مرتفع گردد. حتی تامین کننده در جریان اطلاعات طراحی، تولید و بازار قرار می گیرد و در یک کلام با سیستم تـــولیدی یکپارچه می شود. به هرحال قابل اذعان است که ظهور چنین تفکراتی در یک مدیر، میسر نیست مگر با باداشتن عزت نفس و سطح بینش فراتر از سازمان.ه - کمیت و کیفیت سازمانی: در نگرش جزءنگر، وسیله بیش از هدف موردتوجه قرار می گیرد. این خط مشی، مدیران را به سمت بال وپردادن غیرمنطقی به سازمان، هدایت می کند. موضوعهایی چون پرسنل فراوان، تجهیزات زیاد، شعبه های متعدد، محصولات حجیم، بوروکراسی دست وپاگیر اداری و پست های متعدد سازمانی در چارت اداری، در این گونه سازمانها قابل لمس است. اینها همه و همه باعث صعودنمایی هزینه ها، پیچیدگی سیستم و تنشهای بیشتر و در نتیجه کنترل سخت تر سیستم می گردد. کل نگرها برای مبارزه با حجیم گرایی، پدیده سبکباری(LEANNESS) را طرح می کنند. یک سازمان سبکبار با حداقل امکانات و منابع، سعی در افزایش سهم بازار خود دارد. در پرتو این پدیده، مفاهیمی چون تولید سبکبار، کنترل سبکبار، حمل و نقل سبکبار، زنجیره و تامین سبکبار و حتی محصولات سبکبار توسعه یافته اند.و - اثربخشی یا کارایی: ساعتی را درنظر بگیرید که تمام اجزای آن فعالند، لیکن بین آنها اتصال برقرار نیست. این ساعت دارای راندمان بالا و

اثربخشی صفر است چرا که هدف اصلی که تعیین وقت است در آن صورت نمی گیرد. فکر جزءنگر این سیستم را می پسندد، زیرا تنها فعـــالیت مداوم اجزاء را می‌بیند. چنین جلوه گاهی در کف کارگاه، در مورد دستگاهی که مداوم کار می کند و یا درمحیط ستادی ، در مورد پرسنلی که دائم در حال رفت و آمد هستند و به اصطلاح روی میزشان شلوغ است، به وضوح نمایان است. به هرحال برندگان جولانگاه پررقابت بازار، مدیرانی هستند که به مفهوم کلیدی هدف یا محصول یا خروجی دست یافته اند و منابع تولیدی و عملکرد اجزای سازمان خود را بسته به میزان تاثیر آنها در ارسال خروجی، ارزش‌گذاری می کنند.ز – موجودی: سازمان جزءنگر به جای اینکه برای خروجی ارزش قائل باشد، موجودی را که تنها یک وسیله است، می ستاید. در این نگرش، موجودی بیانگر کار انجام شده است و از انباشت آن به خوبی یاد می شود. از طرفی به‌دلیل بی اعتمادی سیستم به تامین کنندگان، از انباشت موجودی به عنوان محافظی در برابر نرسیدن مواد، استفاده می شود. از زاویه دید تجهیزاتی نیز، به دلیل اینکه برای ماشین آلات هزینه های بالا ـ صرف شده است لذا باید دائماً آنها را روشن نگاه داشت لذا موجودی بیشتری انباشت می گردد و این معادل راندمان بالای تجهیزات است. تحت همین تفکرات ضعیف، از نگاه حسابداری، موجودی در حساب دارایی قرار می گیرد و مبین ارزش افزوده است. اینها همه و همه در نگرش نوین به تولید، مردود است و موجودی چیزی جز متروک ماندن سرمایه نیست و عاملی دست وپاگیر است. سیستم تولیدی باید به سمتی توسعه یابد که مواد اولیه بلافاصله بعد از ورود به سیستم، وارد خط تولید شده و محصولات نیز در انتهای خط تولید تحویل مشتریان منتظر کالا گردند. موجودی احتیاطی نیز همچون دارویی که درد را تسکین بخشیده و باعث مخفی ماندن بیماری می گردد، مضر بوده و از آشکارشدن معضلات سیستم، جلوگیری می کند و کمیته سازی آن مفید است.رویکردهای منفی اعتقادی اخلاقی مدیریت: سیاست، پدیده مقدسی است که اگر به طور صحیح صورت گیرد یکی از ارزشمندترین تکاپوهای انسانی است که درراستای بعثت الهی پیامبران قرار می گیرد. گرایشهای منفی مدیریت در ابعاد اعتقادی اخلاقی، لوث کننده سیاست است. این نوع گرایشها را می توان به دو دسته تقسیم کرد. دسته اول گرایشهایی هستند که، با پیش زمینه منفی اعتقادی نسبت به مفهوم مدیربودن شکل گرفته اند و معمولاً ـ ناشی از نوعی تربیت خاص بوده و غالباً ناآگاهانه هستند. دسته دوم گرایشهایی هستند که در قالب دستورالعملهای منفی اخلاقی در اذهان برخی مدیران تعریف شده اند و مدیرانی که چنین گرایشهایی دارند غالباً سعی می کنند بندهای دستورالعملهای مذکور را به طور آگاهانه رعایت کنند.الف – گرایشات منفی اعتقادی: به طور حتم، بارزترین شخصیت سیاسی که همچون گوهر درخشـــانی در حوزه حکومت و رهبری می درخشد حضرت علی (ع) است. دستورات وی در کتاب باارزش نهج البلاغه، شامل متونی است که به ارزشهای سالم یک مدیر، اشاره مـی کنند. حضرت علی (ع) هنگامی که به حکومت رسید، فرمود »من در اثر اصرار شما و به اکراه حکومت را پذیرفتم« یعنی بدانید که من اشتیاق حکمرانی ندارم و صرفاً جهت تکلیف الهی این مسئولیت را پذیرفتم. در تفکر اسلامی، مدیریت نوعی امانت داری بوده که عملاً ـ یک تکلیف است تا حق. چنین نگرشی مدیر را موظف می کند که به جای حکومت، سعی در خدمت به زیردستان داشته باشد و حتی با نگرشی برتر، در هدایت زیردستان کوشش کند(۸). در متون دستورات حکومتی حضرت علی (ع)، مواردی نظیر مهربانی و دوست داشتن زیردستان،عفو وگذشت نسبت خطاهای آنان، دوری از جباری و خودکامگی، عدالت، عدم استفاده از کارگزاران بخیل و ترسو، عدم به کارگیری کارگزاران ستمگر، دوری از چاپلوسی، حفظ سنتهای نیک، مشورت با اندیشمندان، آزمایش عادلانه در گزینش افراد، رسیدگی به وضعیت اقتصادی زیردستان و عدم به کارگماردن نادانان و فاسقان توصیه شده است(۵).به هرحال باید گفت، مدیری که هدف خود را از رسیدن به مقام، کسب مال و قدرت بداند دچار انحرافی است که پایه مدیریت وی را زیرسوال می برد، چنین تفکری باعث دوری وی از زیردستان می گردد. چه اینکه بسیاری از عناصر کلیدی تقویت سازمانی، در گرو ارتباط مدیریت و کارکنان، معنی پیدا می کنند. نتیجه چنین شـرایطـی، عدم داشتن مدیریت تیمی می شود که برپایه تلفیق وظیفه، الزامات و نیازهای انسانی است.(۱) پیشتازان بهره وری، اصول راهنما برای جنبش بهره وری را علاه

بر افزایش اشتغال، تعادل روابط مشاوره و همکاری بین مدیریت و کارکنان و همچنین توزیع عادلانه نتایج حاصل از بهره وری بین کارکنان، مدیریت و حتی مصرف کنندگان می دانند(۶). بی شک، مدیر جدا از کارکنان، برای ایجاد نفوذ و اقتدار، به روشهایی دست می زند که در بلندمدت محکوم به شکست هستند.ب - گرایشات منفی اخلاقی: در مدیریت سالم، یک مدیر احتیاج به احترام وعزت نفس دارد. مواردی چون فقدان عزت نفس، نیاز به قدرت، احساس کمبود شخصیت، کم کاری، عدم توانایی برای تصمیم گیری، بی اعتنایی به اصول اخلاقی و روابط انسانی و داشتن قضاوتهای عاطفی و عدم انصاف منطقی، از جمله ریشه های نوعی تفکر منفی مدیریتی هستند که گاهی آن را با عنوان ترور شخصیت (۲) می شناسند. این فلسفه فکری که از آن می توان باعنوان منفی گرایی برنامه ریزی شده نیز یاد کرد، شدیداً سیستم گریز بوده و تحت آن، معمولاً باندی از مدیران و افراد که همه دارای چنین تفکراتی هستند، تشکیل می شود و سعی بر آن است که شخصیت افراد خارج از باند، مورد حمله قرار گیرد. بارعایت اصول ترور شخصیت، باند تشکیل شده می تواند مانند اختاپوسی برکل عناصر کلیدی سازمان، سیطره داشته باشد.اکنون یک شخصیت سازمانی را مدنظر قرار دهید که افکارش در تضاد با مدیر منفی گراست. این مدیر، در صورت لزوم سعی می کند به هر طریق ممکن، فرد مذکور را از سازمان بیرون کند و فرد مناسبی را ترجیحاً از بین دوستان، جایگزین وی کند. این فرایند بیرون کردن، می تواند باعنوان اخراج یک اخلال گر و یا تعدیل نیروی انسانی صورت گیرد. در صورتی که بیرون کردن وی به هردلیلی میسر یا لازم نباشد، سیاستها و موضع گیریهای این مدیر نسبت به شخص مذکور تحت دستورالعملی خواهد بود. اصول این دستورالعمل به صورت علنی و گاهی به صورت مخفی در افکار مدیر فوق، تعریف شده اند و علنی یا تلویحی بین مدیرانی بااین گونه شخصیتهای منفی رد وبدل می شود. برای تبیین این فرایند، برخی از اصول و دستورات برجسته ترور شخصیت را می توان به صورت زیر خلاصه کرد., تفریط : به شخص، مسئولیتهای کمی واگذار کنید تا در هر موقعیتی، علت وجودی خود را توجیه کند؛, افراط : به شخص، مسئولیتهای زیاد واگذار کنید تا همواره برای کارهای انجام نشده، جایی برای شرمندگی وی وجود داشته باشد؛, عدم اختیارات : همواره مسئولیتها را بدون اختیارات به شخص واگذار کنید تا فقط پاسخگو باشد؛, دوری هدف: مسئولیتهایی بااهداف اجرایی دور از دسترس به شخص واگذار کنید تا به نقطه موفقیت نرسد؛, عدم شفافیت: مسئولیتها را به شخص به طور شفاف واگذار نکنید. به طور کلی مسئولیتهای شخص را تغییر دهید تا گیج و سردرگم شود. می توانید وظایف را از کانالهای مختلف به شخص واگذار کنید. بااین کار، شخص مجبور است به افراد مختلفی پاسخ گو باشد (تعارض با اصل هشتم فایول)., تضعیف مسئولیت: مسئولیتهای بی اهمیت، سخت و خسته کننده به شخص واگذار نمایید تا از ایجاد فرصت برای محبوبیت وی جلوگیری گردد., نظام گریزی: سازمان را به سمت آشفتگیی که فقط خودتان از آن سردربیاورید هدایت کنید. در این محیط به شخص مسئولیتهایی واگذار کنید که به دلیل بی نظمی اطلاعات، نمی تواند انجام دهد. اکنون، خودتان کار را در چنددقیقه با موفقیت انجام دهید., تخریب: در غیاب شخص، از وی بدگویی کنید تا فرصت دفاع کردن از خود را نداشته باشد. بهتر است این امر در حضور مقامات بالا صورت گیرد., تعریف منفی: از کارکردن شخص هرگز قدردانی نکنید. لیکن از وی با بار منفی تعریف کنید., تشویق منفی: در هنگام تشویق، شخص را مدیون خود کنید. در ذهن وی باید تلقین شود که لایق آن تشویق نبوده است و این را از لطف شما بداند., عدم رشد علمی: مانع از شرکت شخص در دوره های آموزشی گردید. درضمن شرایط را طوری هدایت کنید که موقعیت کار گروهی برای شخص پیش نیاید، چرا که باعث رشد علمی و اجتماعی وی می شود؛, تعاون منفی: هنگامی که شخص از شما کمک می خواهد، بدون جواب مستقیم منفی، طوری عمل کنیدکه از کمک خواستن خود ناخرسند شود، درعوض کمکهای بی ارزشی را که او خواهان آنها نیست در حق وی روا دارید. دقت کنید کمک شما به وی، باید در نزد دیگران، مثبت جلوه کند؛, عدم ابتکار: تمام کارها را به شخص دیکته کنید. حتی کارهای جزئی را به وی گوشزد کنید. می توانید از او سوالهای فرعی و بی ارزش بپرسید. این امور باعث کور شدن زمینه های ابتکار و نوآوری در وی می شود؛, انزوا:

بین شخص و محیط اطراف، فاصله بیندازید تا منزوی شود. این کار باعث افزایش تسلط شما بر شخص می گردد. شعار «تفرقه بینداز و حکومت کن» را هرگز فراموش نکنید.در چندین مورد از اصول مذکور، معیار اصلی، مبحث تناسب واگذاری مسئولیت واختیارات است که اصل نهم فایول به آن صراحتاً اشاره می کند.(۱) دراینجا لازم است به ترکیبهای مختلفی اشاره شود که از واگذاری مسئـــولیت و اختیارات شکل می گیرند. همان طور که در جدول ۱ مشخص شده است، براساس نوع واگذاری مسئولیت و اختیارات به افراد، شخصیت سازمانی آنها شکل می گیرد. مدیرانی با منفی گرایی شخصیتی، اصولاً پرسنل خود را به سمت موارد ردیفهای یک و دو سوق می دهند و به طور کنترل شده ای به برخی افراد هم باند خود، بدون واگذاری مسئولیت، اختیارات اعطا می کنند. در هر صورت، افراد مبتکر و خلاق، جز تهدیدی برای ریاست و باند آنها نیستند.نتیجه گیریپیروزی یک سازمان درگرو رسیدن به اهداف تعریف شده آن است. مسلماً پیروزی، تنها زمانی معنا دارد که در بلندمدت و باثبات باشد. فرهنگ فکری یک سازمان، عنصر کلیدی برای رسیدن به موفقیت بلندمدت سازمانی است. ازطرفی ایدئولوژی مدیران یک سازمان، به همراه توانائیهای علمی آنها، مهمترین نقش را در شکل گیری فرهنگ کاری آن سازمان، بازی می کند. با عنایت به تاکیدی که بر بلندمدت بودن موفقیت مطرح گشت، وجود فلسفه، فکری سالم و کارا درکل سازمان و در درجه اول مدیران سلسله مراتبی آن، الزامی است. مدیرانی که سازمان تحت نظارت خود را به سوی ورشکستگی سوق می دهند، دارای زوایای دید بسته، ضعیف، کوتاه نگر و در یک کلام، منفی هستند. این منفی گرایی ازجنبه های اعتقادی اخلاقی و علمی می تواند باشد. بعد منفی اعتقادی، غالباً ناشی از باورهای افراد و معمولاً ناآگاهانه است. بعد منفی اخلاقی، آگاهانه بوده و نوعی منفی گرایی برنامه ریزی شده است. منفی گرایی علمی نیز ناشی از نوعی سنت گرایی بوده و می تواند از عدم پذیرش تکنیک های علمی نوین در مدیریت نشأت بگیرد و در بسیاری اوقات ناآگاهانه باشد. در انتها موردتاکید است که تمام این موارد، از طرزفکر و ایدئولوژی افراد نشأت می گیرد و اصلاح آنها نیز نوعی درمان روانی فکری است. منابع۱ - دکتر علی اکبر نیکواقبال «برگزیده نظریه های سازمان و مدیریت». انتشارات دانشگاه تهران، چاپ اول، ۱۳۷۸.۲ - گروه نویسندگان پیام، «ترور شخصیت در سازمان»، پیام فردا، ماهنامه، ۱۳۷۹، ش ۲۰، ص ۳۹-۳۶.۳ - هربرت جی هیکس، سی وری گولت، ترجمه و نگارش دکتر گوئل کوهن، «تئوری های سازمان و مدیریت»، موسسه انتشارات دوران، ۱۳۷۷.۴ - دفتر امور فرهنگی کارگران کشور، «تکامل فرهنگ کار»، مرکز چاپ و نشر سازمان تبلیغات اسلامی، چاپ اول، تهران، ۱۳۷۵.۵ - محمدمهدی مظاهری، «روش حکومتی حضرت علی (ع)»، بصیرت، فصلنامه، ۱۳۸۰، ش ۲۳ و ۲۴، ۱۵۶-۱۴۳.۶ - سازمان مدیریت صنعتی، «نوآوری به سوی مدیریت خلاق»، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، چاپ اول، تهران، ۱۳۷۴.۷ - جیمی براون، جان هارن و جیمز شیونان، «سیستم های مدیریت تولید (با نگرشی یکپارچه)»، ترجمه دکتر مهدی غضنفری و سروش صغیری، انتشارات دانشگاه علم و صنعت ایران، چاپ اول، تهران، ۱۳۷۹.۸ - دفتر امور فرهنگی کارگران، «نگرشی کوتاه بر مدیریت»، مرکز چاپ و نشر سازمان تبلیغات اسلامی، چاپ اول، تهران، ۱۳۷۶.محمدعلی هاتفی: دانشجوی دکتری در مهندسی صنایع دانشگاه علم و صنعت ایران

کنش معطوف به قدرت مانع توسعه در کشور

دکتر کاوه احمدی علی آبادی

مقدمه : یکی از اصلی‌ترین مباحثی که در کشورهای جهان سوم مطرح است دست یابی به شرایطی است که‌توسعه و به خصوص توسعه پایدار را مقدور می‌سازد. آنها با استفاده از تجربیات و دانش کشورهای توسعه یافته‌در این زمینه درصدد برآمدند تا الگوی دموکراسی را که موفق‌ترین شکل شناخته شده تحقق‌بخش توسعه وجامعه مدنی است در کشورهای جهان سوم اعمال کنند. ولی تجارب نشان داد که آن تحولاتی که در جوامع‌توسعه یافته تحقق یافت در جوامع نوپای در حال توسعه به وقوع نپیوست حتی

حکومتهای دیکتاتوری که نوعی زور و کنترل اجباری را بر ارکان نظام مستولی ساختند، به پیشرفتهای اقتصادی قابل ملاحظه‌تری از جوامع در حال توسعه‌ای دست یافتند که دولتهای دموکرات و ناپایدار به ارمغان آوردند[۱]! آن تناقضی آشکار را با برداشتها و برنامه‌های پیشین توسعه نشان می‌داد. علل تبیین کننده این پدیده آنقدر ریشه‌ای و مستتر بود که‌امکان صحت نخستین حدسیات آن حوزه را به شکست موکول می‌کرد. از این روی دستیابی به نظریاتی که تبیین کننده بوده و آنگاه راهگشا گردد، نیاز به بررسی در ابعاد ساختار اجتماعی و الگوهای خاموش را ضروری می‌ساخت نظریه‌ای که خلاصه آن در این اثر آمده است کوششی برای پاسخگویی به طرح مسئله فوق است الگوهای خاموش در هر جامعه‌ای الگوهایی موجودند که در قالب باورها، هنجارها، ارزشها، عادتها، کنشها و رفتارها بروزکرده ولی هرگز به زبان رانده نشده و در بسیاری از موارد افراد معتقد به آن از وجودشان نیز آگاهی ندارند و فقط به گونه‌ای بدیهی و ناخواسته آنها را در سبکهای زندگی در منزل و فعالیتهای کاری پدید آورده و به کار می‌برند که بسیاری از آنها در توسعه اجتماعی و فرهنگی تعیین کننده و در توسعه پایدار دخیل‌اند و برنامه‌ریزها بدون توجه به آنها قرین موفقیت نخواهند بود. آن الگوهایی که افراد از وجودشان آگاهی دارند، ولی آنها را به زبان نرانده و در اظهارات رسمی و رفتارهایی که اهدافشان ذکر شود، به کار نمی‌دهند، بلکه آنها را به گونه‌ای خاموش ولی معنادار جهت دهنده نگرشها، قضاوتها و رفتارهای خود می‌سازند، الگوهای خاموش گفته می‌شود. نمونه چنین تحقیقاتی به نظریات ماکس وبر برمی‌گردد. او ضمن تمایز قائل شده به انواع کنشها، کنش معطوف به هدف و عقلایی را عامل تعیین کننده تحول جوامع صنعتی می‌داند، در حالی که جوامع سنتی عمدتاً از کنشهای ارزشی عاطفی منفعل و سنتی بهره می‌برند که موجب توسعه و پیشرفت نمی‌شود[۲]. اما مباحث وبر پاسخگوی طرح مسئله ما نیست و ما ناگزیر به جستجوی کنشها و طرح علل دیگری هستیم الگوی خاموش قدرت در جوامع جهان سوم نه تنها مسئله توسعه بلکه هر پیشرفت و تحولی در اولویتهای اساسی نه دولتها، بلکه حتی مردم و آحاد آن قرار ندارد، بلکه مسائل و نیازهای دیگری است که در اولویت قرار می‌گیرند. یکی از این نیازها و اولویتها، کنش معطوف به قدرت است کنش معطوف به قدرت، انگیزشی بیش از پیشرفت را تهییج می کند. قدرتی که در سطح فردی سرکوب شده و در سطوح اجتماعی نیاز به بروز هر چه بیشتر می یابد و از هر فرصتی برای تجلی خود سود می جوید. کنش معطوف به قدرت با محور قرار دادن خود، سایر انگیزش ها و به خصوص اهداف، هر نوع ترقی و پیشرفتی را در اولویت های بعدی قرار می دهد تا خود که پیش از این مدام واپس زده شده اجازه ظهور یافته و ارضاء گردد. به بیان دیگر کنش معطوف به پیشرفت که اصلی ترین عامل انسانی در توسعه به شمار می رود، کنار گذاشته شده و کنش معطوف به قدرت جانشینش می شود. در نتیجه آنچه در کاغذها (برنامه‌ها) آماده هرگز توسط افراد تحقق عملی نمی‌یابد تا توسعه‌ای را نیز در پی داشته باشد. در کنش معطوف به پیشرفت، چنان که کارکنان قابلیت ها و کارایی بیشتری از خود نشان دهند، موجبات خشنودی مدیران سازمان را فراهم می آورند و بر اساس آن مستوجب پاداش و ارتقاء می شوند، در حالی که در حکومت، دولت، سازمان یا حزبی که مدیریت آن بر طبق کنش معطوف به قدرت بنا شده است، قابلیت های کارکنان می تواند حتی به قیمت خسران آن ها تمام شود! زیرا مدیریت مبتنی بر کنش معطوف به قدرت، توانایی بیش از انتظار کارکنان و زیردستان را تهدیدی برای خود می بیند! از این روی کنش معطوف به قدرت، نه تنها کارکنان و مدیران را به سوی کارایی بیشتر و پیشرفت سازمانی سوق نمی دهد، بلکه حتی با برنامه ریزی مانع آن می شود! اما ریشه‌های آن را باید در کجا جست مدیریت تخریب در سازمان ها، احزاب و دولت ها در شرایطی که ملاک سنجش توانایی‌های شاغلین بر حسب عملکرد نباشد، بلکه موکول به اشکالات و نقاط ضعفی گردد که از دیگران صورت می‌گیرد، نوعی مدیریت به نام مدیریت تخریب "شکل می‌گیرد. مدیریت تخریب عبارت است از میزان توانایی یک مدیر در خراب کردن کار مدیران دیگر و به خصوص مدیران رقیب به طوری که مدیری موفق‌تر و کاراتر شناخته می‌شود که در جریان کنش معطوف به قدرت مدیر دیگر را از چشم دیگران انداخته یا از صحنه بیرون براند. این امر تنها در سطح اقتصادی نیست و در سطوح مختلف اجتماعی، فرهنگی و به خصوص سیاسی که عرصه

برای درگیری های از این دست مناسب تر است، رایج است. درست است که در عرصه سیاست در اکثریت کشورهای جهان رقابت های سیاسی با انتقاد از رقبا و تخریب وجه رقیب صورت می گیرد، ولی آن در کنار کارایی و عملکرد گذشته و برنامه های آتی کسانی قرار می گیرد که نقدهایی بر طرف مقابل وارد می بینند. در حالی که اگر به رقابت جریان ها و احزاب و افرادی که در انتخابات گذشته کشورمان برگزیده شده اند، نگاهی بیاندازید به روشنی در می یابید که نه تنها برنامه های اصلی آنان، بلکه حتی ملاک های انتخاب کنندگان برحسب میزان تخریبی بوده که ایشان از رقبا داشته اند، نه برنامه ها و عملکرد خودشان.یکی از دلایلی که مدیریت ایرانی کارایی مناسبی در شرایط بحران از خود نشان می‌دهد، این است که مدیران ایرانی اکثراً در فضایی کار کرده و عادت به ادامه فعالیت می‌کنند که از طرح برنامه اهداف و عملکرد خبری نیست در حالی که در سازمانی که مدیریت معطوف به هدف حاکم است برای یک مدیر قابل تصور نیست که چگونه مدیری بدون طرحی مشخص برنامه‌ریزی مناسب اهداف از پیش تعیین شده و فعالیت هایی که عملکرد قابل حصولی داشته باشد، می‌تواند کار کرده امیدوار به تعقیب امور مانده و استعفاء ندهد که هیچ، در رقابت با دیگر مدیران نیز موفق تر جلوه کند! اما مدیران ایرانی تقریباً همواره در شرایط فوق کار می کنند از این روی از ظرفیت روانی بیشتری نیز برای کار در شرایط تعریف نشده برخوردار می‌شوند. ریشه‌یابی استبداد در روان آنگاه جامعه‌در تاریخ بررسی‌های اجتماعی استبداد و نحوه پیدایش و بازآفرینی آن در جامعه از جایگاه ویژه‌ای برخوردارست باورهای عامه مردم استبداد را ساخته و پرداخته‌ای تحمیلی از طرف شخص گروه یا کشوری خاص پنداشته می‌شود. در حالی که در تحلیلهای معاصر آن را بازتاب فرهنگ و سرشت روان جمعی افراد یک‌جامعه می‌دانند[۳]. افراد یک جامعه استبداد پرور، بدنبال یک لولویی بیرونی در قالب شخص گروه نهاد یادولتی می‌گردند که تمامی مشکلات و کاستیها را با آن نسبت دهند، غافل از این که آن عاملی که الگوهای یک جامعه استبدادی را تعیین کرده و مدام قوام می‌بخشد، در درون تک تک افراد نهفته است که خصلتی جمعی پیدا می‌کند!؟ خودکامگی در هیچ جامعه‌ای نمی‌تواند هزاران سال ماندگار باشد، مگر بر مبنای روابط و دوسویه فراگیر اجتماعی‌ای که فرماندهی و فرمانبرداری بردگی و برده‌داری سازش و گسست و از همه مهمتر اعمال و پذیرش متقابل ستم دو روی سکه آنند. در شرایطی که در خانواده قدرت و خودکامگی افراد بزرگتر، خواهان ساختار روانی و فکریی باشد که به‌فرد اجازه بروز خواستها و تمایلاتی را ندهد که متفاوت با خواستها و تمایلاتش است افراد زیردست از رشد وقوام شخصیت و استقلال برخوردار نشده و بدرستی نمی‌توانند راه آزاد زیستن را بیاموزند. در نهاد خانواده و سایر نهادهای اجتماعی دخالتهای بی‌جا (در خانواده یا جامعه همچون ترساندن تحکم امر و نهی‌های بی‌مورد می‌تواند مانع از رشد سالم کودک شود. چنین تعاملات معطوف به قدرتی منجر به رشد شخصیتی ناقص و رشد نارس می‌شود و حاصلش آن می‌شود که بسیاری از بزرگسالان از مرحله خودمحوری کودکی به‌درستی بیرون نیایند و بلوغی ناتمام داشته باشند[۴]. این افراد هنگامی که از نهاد خانواده و مدرسه بیرون آمده و وارد نهادهای مختلف اجتماعی می‌شوند، در تمامی کنشهای اجتماعی همواره خود را لحاظ کرده و دیگری را سرکوب می‌کنند. بنابراین سرکوبها به ویژه در خانواده و مدرسه افرادی خودمحور و خودبین تحویل جامعه می‌دهند که هنگام تفکر، تصمیم‌گیری انتخاب و کنش با نادیده گرفتن و حذف دیگران خودمحوری شکل گرفته زیر ضربات سرکوب‌گر را در نهادهای اجتماعی بازآفرینی می‌کنند. به بیان دیگر در تعاملات سرکوبگر، شخص سرکوب شده در خانواده و مدرسه خود شخص سرکوب‌گر در نهادهای مدنی می‌گردد که در پی نیازهای واپس زده شده و قربانی شده خویش است از اینجاست که کنش معطوف به قدرت در اولویت تمامی کنشهای دیگر قرار می‌گیرد. حتی هنگامی که کنش معطوف به قدرت ارضاء می‌شود، کنشهای مکمل نیز به‌سوی کنش معطوف به پیشرفت کشیده نمی‌شوند، بلکه به سمت نیازهایی سوق می‌یابند که از کودکی واپس زده شده اند و بزرگسالان رشد نیافته جامعه را به سوی خود می‌کشند. در زمان آشفتگی‌های سیاسی اجتماعی و اقتصادی فرد ستمدیده آرزوی سرنگونی یک شخص یا یک نظام سیاسی و یا جدا شدن از آن را درسر می‌پروراند، زیرا او خود در درونش مستبدی است بی‌تخت و تاج که به

امید عریکه قدرت به جز گسست راه‌دیگری نمی‌بیند[۵]. از کودکی پدر دستور داده و او می‌بایست در نهایت اطاعت کند و او دستور داده و شخص کوچکتر خانواده فرمان می‌برده است چنین نحوه تربیت دو سویه‌ای افراد جامعه را از هم منفصل و نسبت به‌هم سرکوبگر می‌سازد. اینجاست که می‌توان گفت تربیت اقتدارگرا خود منشأ دوگانه‌پروری نابرابر است درچنین نگاهی همواره یکی دانا یکی نادان یکی محکوم و یکی حاکم یکی عالم یکی جماعتی جاهل یکی‌سازشگر و دیگری سازش‌ناپذیر، یکی من و منزه یکی دیگری او و گناهکار! چنین جامعه‌ای مبتلا ـ به خفقان‌است به جهت معیارهای گزینشگری در روان که در هر کجای جامعه چنان‌الگوهای دو سویه‌ای را بازآفرینی می‌کند. در چنین جامعه‌ای هر کس که جای دیگری می‌نشیند، همچون دیگری می‌شود. در حالی که در پندار خود تصور می‌کرد که دیگری ستمکار و مستبد بوده و خود مبراست ؟ غافل از این که بذر استبدادپرور که خود را خوب و معصوم و دیگری را او و گناهکار می‌داند، هر کجای که رسد، نهال استبداد را پرورش خواهد داد!! علل پیشرفت در برخی از جوامع با حکومتهای دیکتاتوری با بررسی تحولات و توسعه در برخی از جوامعی که با حکومتهایی دیکتاور توانستند به پیشرفتهایی به‌خصوص در ابعاد اقتصادی دست یابند، می‌توان دریافت که چنین نظامهایی با اعمال زور و قدرت بر افراد ونهادها، کنش معطوف به قدرت آنان را که مدام جانشین کنشهایی با هدف پیشرفت و توسعه می‌شد، خنثی‌می‌سازد. در نتیجه افراد، نهادها و اکثریت ارکان نظام به دلیل عدم توانایی در پیگیری کنشهای معطوف به قدرت‌به دنبال اولویتهای بعدی کشیده می‌شدند و در صورتی که حکومتها برنامه‌هایی برای توسعه و برنامه‌ریزی‌داشتند، اهداف آن در زمره اولین اولویتها قرار گرفته و کنشهای معطوف به آن را مقدور می‌ساخت به همین‌سبب است که دیکتاتوری در دست یابی به توسعه‌ای با اهداف اقتصادی موفق جلوه می‌کند. اما اگر جامعه بخواهد در سایر ابعاد اجتماعی و فرهنگی نیز به توسعه دست یابد دیگر نمی‌تواند به الگوی فوق متکی باشد،چرا که در توسعه همه جانبه نه تنها ملاکهای اقتصادی بلکه معیارهای اجتماعی و فرهنگی اساس توسعه قرارمی‌گیرد و نه تنها آزادی بیان تصمیم‌گیری بر طبق افکار عمومی توزیع مناسب اطلاعات و مشارکت مردمی‌معیارهای این توسعه قرار می‌گیرند، بلکه حتی اهداف و نتایج توسعه با ملاکهای امروزین آن بر طبق تحقق‌چنین اهدافی ارزیابی می‌شوند و توسعه محدود در ابعاد اقتصادی توسط حکومتهای دیکتاتور مسکنی موقوتی برای گذار از بحرانهای موسمی خواهد بود. فهرست منابع [۱]- پیران پرویز. تحلیلی جامعه‌شناسی از مسکن شهری نامه انجمن جامعه‌شناسی ایران شماره ۶، تهران ۱۳۸۰،صص ۴۱ ـ ۴۲. [۲]- وبر، ماکس مفاهیم اساسی جامعه‌شناسی ترجمه احمد صدارتی نشر مرکز، تهران ۱۳۶۷، صص ۷۱ ـ ۷۵سازمانها: سیستمهای عقلایی طبیعی و باز، ترجمه میرزایی اهرنجایی و دیگران انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران ۱۳۷۴، صص ۸۰ ـ ۸۹. [۳]- Horkhaimer. Max, Critical Theory, Continuum. New York, ١٩٢٢. P.٣١ Erickson. e, childhood and society, norton. New York,١٩٥٠. Adorno.T.W and, The Athoritarian Personality. Norton. New York, London. ۱۹۸۲. PP. ۲۵۶-۵۸.. [۴]- تهرانی مسعود. اقتدارگرایی نشر همراه تهران ۱۳۷۹، صص ۳۷ ـ ۳۸ و ۷۰ ـ ۷۱. [۵]- همانجا، صص ۷۱ ـ ۷۲.

رهبری تحول آفرین رویکردی نوین

در سازمان های موفقدکتر مهرداد گودرزوند-زعیمه فرجادی نژاد-سمیرا فردوسی

چکیده: محیط پیرامون سازمان ها پویاتر از قبل شده وسازمان ها برای رسیدن به موفقیت ضروری است به سمت تحول حرکت نمایند. رهبری تحول گرا به عنوان یکی از پارادایم های رهبری جهت ارتقای عملکرد سازمان در محیط متلاطم امروزی با قابلیت برانگیختن کارکنان وتوسعه یک فرهنگ سازمانی که رویه های اخلاقی در آن یک هنجار رفتاری تلقی

شده سعی در پیش بینی تغییرات محیطی دارد. رهبران تحول آفرین تصویری از یک چشم انداز آینده روشن ومورد نیاز راشکل می

دهنـد ?قابلیت های رهبران تحول آفرین برای اجرای فراینـد مناسب تحول آفرینی به سازمان ها جهت پاسخ سـریع به شـرایط رقابتی در حال تغییر اطمینان می بخشـد سازمان های موفق به رهبرانی نیازمندنـد که با ژرف نگری ?جهت مناسب ومسیر آینده سازمان را مشـخص سازنـد وانگیزه ایجاد تحول رادر کارکنان بوجود آورنـد. سـبک رهبری تحول آفرین به ویژگی ها و فرایندهایی توجه می نمایـد که برای موفقیت اجرای تغییر ضـروری هسـتند. در این مقاله با گذری کوتاه از مکاتب رهبری و مقایسه ی بین رهبران سـنتی ورهـبران تحول گرا وهمچنین بیـان ویژگی هـای رهبران تحول آفرین به نقش این رهبران درموفقیت سازمـانی می پردازد.۱ـ مقدمه قرن جدیـد امواج تـازه ای از تغییر را بـا خود به همراه آورده است.محیـط پیرامون سازمانهـا پویـاتر از قبـل شـده و باعث گردیـده تا سازمانها در پی یافتن پاسخهایی برای این پویایی ها باشند برای موفقیت و حتی بقا در چنین محیطی ضروری است سازمانها به سمت انعطاف پذیری، پویایی و تحول حرکت نموده و از سکون بپرهیزند (جمشیدیان ویزدان شناس ?۱۳۸۷?)استادیارعضو هیئت علمی دانشگاه آزاداسـلامی واحـد رشت??دانشـجوی کارشناسـی ارشـد مـدیریت دولتی مدیریت و رهبری ساکن و بی‌تحرک نمی‌تواند مـدت زیادی به طول انجامـد، موج یا آن را غرق می‌کنـد و یا کشتی این مدیریت و رهبری، در گل فرو رفته باقی می‌ماند و بالاخره دیدگاههای بسـیاری از نظریه پردازان دیگر مانند تافلر، شوان(۱۹۷۱) و برگ کوبست(۱۹۹۳) نیز حـاکی از آن است که سازمانهای امروزی نمی توانند روند و سـرعت تغییرات را متوقف سازند،بلکه تنها می‌توانند تردیدها، نوسانات و بی‌ثباتیها را به فرصـتهایی برای آمـوختن، تطـابق و همخـوانی مطلـوب تبـدیل کننـد.جهـت مقـابله بـا این محیـط نـامطمئن و تغییرات مستمر، نیـازبه افرادی درنقش رهبربشدت احساس می شود. بدیهی است که رهبری سـنتی در هزاره سوم ادامه حیات نخواهد یافت و جهان نیازمند رهبرانی تحول گرا خواهد بود. رهبری تحول گرا به عنوان یکی از پارادایم های رهبری در روان شناسـی سازمانی است که مورد تحقیق گسترده ی رضـایت زیردسـتان قرار گرفته است)انصاری و تیموری ?۲۰۰۷).اقـدامات رهبری تحول گرا این امکان را به شـرکتها می‌دهد تا به هنگـام رقـابت در یک محیط متلاطم و غیر قابل پیش بینی عملکرد خود را ارتقا دهنـد. هنگامی که اجزا رهبری تحول گرا به عنوان مکمل سایر اقدامات رهبری به کار رود، می‌تواند به یک منبع مزیت رقابتی برای شـرکت تبدیل شود و اسـتفاده از این مزیت رقابتی می‌توانـد کمـک قابـل توجهی در رقابت استراتژیک و کسب بازده بالاتر در کوتاه مـدت و بلنـد مـدت کنـد. در واقع بـدون رهبری تحول گرای اثر بخش احتمال اینکه شرکت بتواند به هنگام مواجهه با چالشهای اقتصاد جهانی به عملکرد برتر و حتی رضایت بخش دست یابـد، کاهش خواهد یافت.ریشه پارادایم رهبری تحول آفرین به قرن شانزدهم در تحقیقات صورت گرفته توسط ماکیاول باز می گردد. ماکیـاول ویژگی هـا ورفتـار رهبران را برای توسـعه نظریه رهبری در درون ساختـار فئودالی انگلسـتان مطالعه کرد.تعریف ریشه ای کاریزما آن را برابر بایک استعداد الهی با قدرتی بیش از دیگران که دربرگیرنده اعتماد و وفاداری می باشد بیان می کند. توصـیف کاریزمـا دقیقاً بسـتگی بـه نفـوذ وبرانگیختـن پیروان وایجـاد یـک بصـیرت وبینش در آنـان دارد کـه بـه عنـوان یکی از عناصـرکلیدی رهبری تحول آفرین به شـمار می آیـد. دیگر نظریه پردازان رهبری مثـل هاوس و بس کاریزما رابه عنوان یک عنصـر اساسـی برای رهـبری تحول آفرین تعریف کرده انـد(موغلی ?۱۳۸۲: ۶۱) رهـبری تحول گرا یکی از پـارادایم هی رهـبری در روان شناسـی سازمانی است. (یوکل ?۱۳۸۲: ۴۹۶) در واقع رهبری تحول آفرین یـک فراینـد آگاهـانه اخلاقی ومعنوی است که الگوهای مساوی روابط قـدرت میان رهبران وپیروان را جهت رسیـدن به یک هدف جمعی و یا تحول واقعی بنا می کند. رهبری تحول آفرین فراینـد ایجـاد تعهـد بـه اهـداف سازمـانی وتوانمنـد ساختن پیروان جهـت بـه تحقـق رسانـدن آن اهـداف می باشـد(مگلیوکـا وکریستاکیس ?۲۰۰۱: ۲۶۴).رهبران تحول آفرین خوش بینی جاذبه هوش وتعداد زیادی از سایر توانایی های شخصی را به کار می گیرنـد تـا به ارتقـای آرمـان هـای دیگران پرداخته وافراد وسازمـان را به سـمت بالاـتری از عملکرد انتقال دهنـد(منینگ و کرتیس? ۲۰۰۳: ۲۵). از آن جا که موفقیت هر سازمانی منوط به هـدایت ورهبری همگام با پویایی وانعطاف پـذیری سازمانی است وازسویی دیگر بالا بودن سطح انتظارات وتوقعات مشتریان سازمان ها وتغییرات شـتابنده ?نقش رهبری تحول آفرین در سازمان ها ازموقعیت

ممتازی برخوردار است. لذا دراین مقاله تلاش شده پاسخگوی این سوال باشد که رهبری تحول آفرین دارای چه ویژگی هایی است وچگونه می تواننـد سازمان ها را در رسـیدن به اهداف موفق سازند.۲ـ مروری بر مکاتب رهبرینخستین دیـدگاهها درباره رهبری را می‌توان در یـک متن چینی با عنوان «برنامه بزرگ» که احتمالا در سال ۱۱۲۰ قبل از میلاد نوشته شده است، یافت. این متن، رهبری خوب را مستلزم داشتن قواعد روشنی می‌داند که مبتنی بر محیط و با توجه به شرایط، با مهربانی یا با قدرت اعمال می‌شود، همچنین اعلام می کند که رهبران باید نمونه در عمل باشند.(استار بورک، ۱۹۹۷ : ۱۴۴). به طور کلی، مطالعات صورت گرفته طی ?? سال اخیر در زمینه نظریه های رهبری را می توان در شش مکتب اصلی دسته بندی کرد ?:مکتب ویژگی های رهبری ?مکتب رفتاری یا سبک رهبری ?مکتب اقتضایی ?مکتب شایستگی رهبری ?مکتب هوش عـاطفی ?مکتب رهبری کاریزماتیک یا الهامیـدر مکتب ویژگی هـای رهبری، رهبران، ابرمردانی فرض می شدنـد که به دلیـل برخورداری از ویژگی هـای که موهبت الهی هسـتند، شایسته رهبری، شـده انـد. در نگـاه این مکتب، رهبری اسـتعدادی ذاتی و خـدادادی است لـذا رهبران، رهبر به دنیا می آینـد نه اینکه ساخته شونـد.محققان، مکتب رفتاری در پی تعیین رفتارهای رهبران یا سبک رهبری آنان برآمدنـد. در نگاه این مکتب، رهبران می توانند ساخته شوند، زیرافقط باید رفتار و سبک های آنان شناسایی و تقلید شوند.در مکتب اقتضایی، براساس شرایط و به اقتضای موقعیت ها شیوه مناسب و مطلوب رهبری تعیین می شود. به بیانی دیگر، سبک رهبری مطلوب جهان شمول در این مکتب، رد شده و سبک رهبری بـا توجه به موقعیت، مشخص می شود.در مکتب شایسـتگی هـا، بر شایسـتگی هـا و صـلاحیت هـای رهبری تأکیـد می شود. شایسـتگی عبـارت اسـت از هر گـونه دانش، مهـارت، توانـایی و خصوصـیت فردی که منجر به عملکرد برتر و برجسته می شـود.در مکتب هوش عـاطفی، بر توانـایی رهبر در زمینه درک احساسـات و عواطف پیروان و نوع واکنش منـاسب بـا آنهـا، تأکیـد می شود. مکتب هوش عـاطفی در مقابـل مکتب هوش ذهنی (IQ) شـکل گرفته و بر توانایی درک متقابل تأکیـد می کنـد.در مکتب رهبری کاریزماتیـک، ویژگی هـایی برای رهبران در نظر گرفته می شود که آنهـا را قـادر می سـازد برای پیروان خود الهـام بخش بوده و به شکل الگو و مـدل مرجع درآیند، به طوری که پیروان، با رهبر خود تعیین هویت می شوند. براساس مطالعاتی دیگر که در سال های اخیر صورت گرفته است، رهبران به دو دسته تقسیم شده اند) ?:رهبران مبادله ای۲) رهبران تحول آفرین از ? مکتب قبلی، مکاتب: ویژگی های رهبری، رفتاری، اقتضایی و شایسـتگی رهبری به رهبران مبادله ای توجه دارنـد. این نوع رهبران، پیروان خود را هدایت یـا تحریـک می کننـد و موجب تأمین هـدف های سازمان می شونـد. مکاتب هوش عاطفی و رهبری کاریزماتیک، بر رهبران تحول آفرین تمرکز دارنـد. این نوع رهبران، الهام بخش و روحیه دهنـده پیروان خود بوده و آنها را در مسیری هـدایت می کننـد که منافع سازمـان را تـأمین می کنـد. گفتنی اسـت کـه در سـال هـای اخیر عـده ای از محققـان، رهـبری تحـولگرا را نـوع پیشـرفته رهـبری کاریزماتیـک دانسـته و آن را «نئوکاریزماتیـک» نیز نامیـده انـد. « آوولیـو» و «یامـارینو» از ایـن دسـته افراد هسـتند. تئوری هـای نئوکاریزماتیک برنقش رهبران کاریزماتیک که پیروان کشش احساسی قابل توجهی به آن ها دارد تاکید می کند(ارجنبلیا، گوهرب وتمیربکوواچ، ۲۰۰۷: ۷۰۳).۳ـ رهبری تحول آفرینرهبری تحول آفرین برای اولین بـار توسـط دانتون(۱۹۷۳) بکـار رفت. اگر چه این اصـطلاح تا زمانی که کلاسـیک ها به وسـیله برنز آن را بکار نبردند، مشهور نشد (اوشاگبمی، ۲۰۰۴: ۱۹).تئوری رهبری تحول گرا نخست توسط برنز (۱۹۷۸) به منظور تمایز بین آن دسته از رهبران که روابط قوی و انگیزشی با زیردستان و پیروان برقرار می‌کنند و آن دسـته از آنهـا که به طور گسـترده ای متمرکز بر مبـادله یـا تعامـل برای ایجـاد نتایـج انـد به وجـود آمـد. & Duckett.۲۰۰۳) Macfarlane) بـاس و آولیو (Bass & Avolio) مفهوم و ایـده برنز(Burns) در مورد رهبری را توسـعه دادنـد و یـک مفهوم رهبری تحول گرا را ایجاد نمودنـد. باس و آولیو معتقدند که رهبری تحول گرا زمانی شـکل می گیرد که رهبر علائق کارکنانش را ارتقا و توسـعه بخشـد، آگاهی و پـذیرش برای ماموریت و مقصـد گروه را ایجاد کنـد و کارکنان را به دیـدن فراسوی منافع خویش برای منافع گروه برانگیزاند استون و دیگران، ۲۰۰۳، ص۲).عامل اول رهبری تحول آفرین کاریزما یا نفوذ آرمانی نامیـده می شودو

رهبرانی راشرح می دهد که به عنوان مدل هایی قوی برای پیروان عمل می کنند.آن ها عمیقا مورد احترام پیروان بوده قابل اعتمادند وپیروان رادر راستای تحقق بینش ورسالت هدایت می کنند. در اصل عاملکاریزما افرادی را توصیف می کنند که دیگران را ترغیب به پیروی از چشم انداز سازمان میکنند(نورت هاوس ?۲۰۰۱: ۱۳۸).یک رهبر تحول‌گرا، به دنبال انگیزه های بالقوه در پیروان و ارضای نیازهای بالاتر آنان است. رهبران تحول گرا، رابطه انگیزشی متقابلی را برقرار می کنند که پیروان را به رهبران تبدیل می کند بنابراین رهبری تحول گرا، تعاملی و دوسویه است Macfarlane & Duckett.۲۰۰۳).رهبری تحول گرا فرآیند نفوذ آگاهانه در افراد یا گروهها برای ایجاد تغییر و تحول نا پیوسته در وضع موجود و کارکردهای سازمان به عنوان یک کل است. رهبری تحول آفرین از طریق گفتار و کردارش کل جامعه را دچار تحول می کند و نفوذ فراوانی در میان پیروانشان دارد.این نوع رهبری زمانی تحقق می یابد که رهبران علایق کارکنانشان به کار را افزایش دهند، آنان را از هدفها و ماموریتها آگاه سازند و پیروانشان را تشویق کنند که فراتر از منافع فردی بیاندیشند. رهبران تحول آفرین با توسعه علائق کارکنان فراتر از شرایط فعلی وبا ایجاد رابطه قوی با زیر دستان در میان پیروان نفوذ می نماید وبا کسب احترام واعتماد از سوی پیروان وبا بیان چشم اندازی فراسوی ماموریت فعلی موجب آگاهی کا رکنان ازاهداف شده به گونه ای که افراد از تقفکر انفرادی به سوی تفکر گروهی سوق یابند وبا تلاش در جهت منافع عمومی برانگیخته می شوند?. آولیو و دیگران ۴ رفتار اصلی که رهبری تحول گرا را تشکیل می دهند به شرح زیر بیان می دارند: نفوذ مطلوب یا کاریزما، انگیزش الهامی تحریک هوشی، ملاحظات شخصی(اوشاگبمی ۲۰۰۴: ۱۹) سرافرازی، فرهمندی، احترام و وفاداری بی چون و چرای پیروان از رهبری است که حس آرمانی را انتقال می دهد. نفوذ مطلوب باعث می شود که رهبران به عنوان مدل هایی از نقش و الگوی رفتار برای پیروان باشند.انگیزش الهامی: برانگیختن و بالا بردن انگیزش در پیروان که با توسل به احساسات آنها صورت می پذیرد. تاکید انگیزش الهام بخش بر احساسات و انگیزه های درونی است نه بر تبادلات روزانه بین رهبر و پیروان.تحریک هوشی: برانگیختن پیروان بوسیله رهبری به منظور کشف راه حلهای جدید و تفکر مجدد در مورد حل مشکلات سازمانی توسط پیروان است.ملاحظات شخصی: توجه به تفاوتهای فردی پیروان و ارتباط با تک تک آنها و تحریک آنها از طریق واگذاری مسئولیتها برای یادگیری و تجربه آنها است. افراد به وسیله رهبران حمایت می شوند و رهبران در رابطه با توجه به احساسات و نیازهای شخصی آنها نگران هستند.رهبران تحول آفرین با درک وشناخت عمیق خویش ?ایده تغییر وتحول را با تکیه بر توانمندی های افراد در سازمان ها درونی می سازند وباایجاد رابطه قوی با کارکنان سعی می نمایند تا آنان را با چشم انداز های راهبردی نوین واهداف خویش آشنا سازند و در ارضای نیازهای متعالی آن ها می کوشند.۴ـ ویژگیهای رهبری تحول گرا رهبر تحول گرا چشم اندازی را به شیوه ای جذاب و روشن شکل می دهد و چگونگی رسیدن به آن چشم انداز را بیان می کند. و با اعتماد به نفس و با خوش بینی عمل می‌کند و این اطمینان را به زیردستان انتقال می دهد، ارزشها را با اقدامات نمادین تاکید می کند، با الگو بودن هدایت می کند، و کارکنان را برای رسیدن به چشم انداز توانمند می سازد(استون و دیگران، ۲۰۰۴: ۳۵۲).رهبران تحول آفرین با ترجیح اثربخشی بر کارایی سعی در به کارگیری منابع انسانی سازمان به گونه ای موثر در جهت رسیدن به اهداف سازمانی رادارند. برنز توجه را به ماهیت روابط متعامل رهبران وپیروان جلب نمود. اومطالعه رهبری را به سمت پویایی های تعارض وقدرت اهداف جمعی تغییر واقعی عمدی واهمیت مبنای اخلاقی رهبری وپیروی کشانید وسپس دو نوع مدل رهبری رامطرح نمود: تبادلی وتحول آفرین(مگلیوکا وکریستاکیس ?۲۰۰۱: ۲۶۰)بس در سال ۱۹۸۵ پاداش وجریمه را به عنوان دو بعد اساسی رهبری تبادلی مطرح نمود.رهبری تبادلی با ویژگی های رکود مجذوب خود شدن و کنترل برزیردستان وسعی در برآورده ساختن پایین ترین نیازهای پیروان همراه می باشد (سیولا ۱۹۹۸: ۱۱۳-۱۱۴). درواقع ?رهبر تبادلی یک مبادله هزینه منفعت اقتصادی راجهت برآورده کردن نیازهای فیزیکی ومادی جاری کارکنان تعقیب می کند ودر عوض ?از زیردستان انتظار مجموعه ای از خدمات که بر سر توافق صورت گرفته است را دارد(بس ?۱۹۸۵ص ۱۴). از نظر برنز رهبری تحول آفرین انگیزه دهنده

متعالی ونهایتا اخلاقی است که در آن سطوح رفتار انسانی وتمایلات اخلاقی هردو رهبران وپیروان بالا می رود(استون ?راسل ?پاترسون ?۲۰۰۴: ۳۵۰). برنارد بس ?براسای نظریه برنز درمورد رهبری تحول آفرین ?نظریه جدیدی ارائه داد. اورهبر تحول آفرین را به عنوان کسی که پیروان را توانمند می سازد وبه آن ها جهت عملکرد فراتر از انتظاراتشان وپیروی از اهداف دسته جمعی به جای منافع شخصی فوری انگیزه می دهد تعریف می نماید. (کارک ?۲۰۰۴: ۱۶۱?). رهبری تحول آفرین در۴ حوزه مهم با رهبری تبادلی تفاوت دارد?:رهبری تحول آفرین پیروان راتوسعه داده وبه آن ها آزادی بیشتری جهت کنترل رفتار های خودشان می دهند?.رهبران تحول آفرین توجه پیروان را از سطح نیازهای روان شناختی (مانند احترام به خود وخود شکوفایی) ارتقا می دهند?.رهبران تحول آفرین پیروان را تشویق به فراتر رفتن از منافع خود به نفع گروه مکنند?.رهبران تحول آفرین چشم انداز وضع آینده مطلوب راتصویر می کنند وافراد راجهت تحقق این چشم انداز تشویق می کنند (دفت ۲۰۰۱ص ۴۰۳) از دیدگاه برنز رهبر تحول آفرین در جستجوی انگیزه های بالقوه در پیروان بوده و هدف وی ?جلب توجه پیروان به نیاز های برتر وتبدیل منافع فردی به منافع جمعی است. ازنظر برنز ?رهبری تحول آفرین عموما برتراز تبادلی است (استون ?راسل ?پاترسون ?۲۰۰۴ ص ۳۵۰).رهبری تحول آفرین باتاکید بر روی نیازها ?ارزش ها و روحیات پیروان در ایجاد مسولیت اخلاقی در پیروان تلاش می نماید. رهبران تحول آفرین با خلق ایده ها وچشم اندازهای جدید وبا ایجاد اعتماد وشور وشوق در میان مدیران و کارکنان در جهت تغییر وتحول در سازمان ها عمل می نمایند و نوید بخش توسعه وبهبود عملکرد سازمان هستند. ۸ـ چالش های پیش روی سازمانها ورهبری تحول آفرینفولمر، گیبز و گلدسمیت اشاره می کنند که جهانی شدن مقررات زدایی، تجارت الکترونیک و تغییر سریع تکنولوژیک، شرکتها را مجبور به ارزیابی مجدد روش فعالیت خودشان می‌کند. ناپایداری و پیچیدگی ممکن است قابلیت پیش بینی محیط را خیلی پایین آورد و بر نوع رهبری در حال ظهور در سازمان تاثیر بگذارد. در یک محیط ناپایدار، سبک جدید مدیریتی که دارایی های نامشهود را قادر به توسعه و ظرفیتهای پویا را قادر به فعالیت کند، مهم است. سازمانها نمی‌توانند چنین ائتلاف مجدد استراتژیک را بدون تاکید بر یک رهبری تحول آفرین خلق نمایند . گیبنز به پیچیدگی و کمیابی محیطی به عنوان عوامل خارجی تاثیر گذار بر شکل رهبری تحول آفرین مورد نیاز، توجه نمود(مطلبی اصل ?۲۰۰۷). بعضی از نویسندگان تجاری معتقدند که چالش های شرکت ها در هزاره سوم، این است که چطور سازمان ها رهبری شوند که مولد دانش و پرورش دهندهٔ آن باشند، چطور متکی به قضاوت و غریزه باشند، چطور در یک دنیا با تعداد فزاینده‌ای از شرکتها زندگی کنند. یک چالش بزرگ برای رهبران تحول گرا در هزاره سوم، یافتن راههایی برای تشویق هر یک از کارکنان برای به فعل درآوردن پتانسیل‌های بالقوه آنهاست. یکی دیگر از چالشهای پیش روی رهبران تحول گرا، تنوع زیاد نیروی کار است. جوامع سازمانی شامل افرادی از کشورها و فرهنگهای گوناگون خواهد بود که ممکن است دارای ساختار ارزش ویژه‌ای باشند. بنابراین رهبران تحول گرا باید یاد بگیرند که باورها، ارزشها، رفتارها و فعالیتهای تجاری – رقابتی شرکتها را در نواحی و فرهنگهای متنوع شناسایی و ارزیابی کنند و نسبت به رشد و توسعه آن گام بردارند. چالش دیگر پیش روی رهبران تحول گرا این است که چطور هنجارهای ارزشی را برای هدایت فعالیت های شرکت و رفتار افراد تلقین کنند.پاوار و ایستمن پذیرش رهبری تحول آفرین را به عنوان یک عامل مهم تسهیل کننده ظهور رهبری تحول آفرین مورد توجه قرار داده اند. آنها پذیرش سازمانی رهبری تحول آفرین را حدی تعریف کرده اند که یک سازمان به وظایف رهبری تحول آفرین نظیر بیان چشم انداز ، تزریق ارزشها و ایدئولوژی جدید و پیوند دادن علائق فردی و جمعی پاسخ می دهد یا به آنها کمک می کند. بنابراین ناپایداری محیط خارجی ممکن است به پذیرش رهبری تحول آفرین از طرف اعضای سازمان تاثیر بگذارد. زمانی که محیط خارجی ناپایدار و آینده سازمان در خطر است، اعضای سازمان ممکن است به آسانی تلاش یک رهبر تحول آفرین را از طریق معرفی تغییرات عمده برای انسجام مجدد شرکت قبول کنند. یک رهبر تحول گرای مؤثر باید بداند که رسیدن به موفقیت از طریق همکاری اعضای تیم امکان پذیر است?. رهبران تحول آفرین به چند دلیل موثر

هستند : آنها قادرند هم پیروان خود را متحد کنند و هم اهداف و باورهای پیروان را تغییر دهند. رهبران تحول آفرین تصویری از یک چشم انداز آینده را به پیروان خود ارائه می کنند. از آنجا که چنین رهبرانی قادرند یک چشم انداز روشن و مورد نیاز را شکل دهند ، احتمالا قادر به برانگیختن کارکنان برای مشارکت در آن چشم انداز هم هستند. رهبران تحول آفرین زیردستان را برای انجام کار بیش از حد انتظار بر می‌انگیزانند.براساس نظر پاوار و ایستمن، اثربخشی یک رهبر تحول آفرین نتیجه سه عامل است ؛ موقعیت نسبی سازمان در پیوستار پذیرش سازمانی(پذیرش تغییر)، درجه تطبیق فرایند تحول آفرینی لازم برای موفقیت سازمان و فرایند رهبری تحول آفرینی که در سازمان در حال اجراست و قابلیتهای رهبران تحول آفرین برای اجرای فرایند مناسب تحول‌آفرینی. انعطاف پذیری این اطمینان را می دهد که سازمان ظرفیت فعالیت پویا یا پاسخ سریع به شرایط رقابتی در حال تغییر را دارد و بنابراین یک مزیت رقابتی ایجاد کرده یا مزیت رقابتی موجود را حفظ می کند. یک رهبر تحول آفرین ، تغییر را در کل سازمان القا کرده و چشم اندازی هم برای مدیران و هم کارکنان خلق می‌کند.(مطلبی اصل ?۲۰۰۷)سازمانهای موفق و شکوفا در سده حاضر سازمانهایی هستند که توانایی انطباق،با ویژگیهای عصر حاضر را داشته باشند. مهمترین منابع مزیت رقابتی برای سازمانها در عصر حاضر، عبارتند از: مسئولیت پذیری اجتماعی و اخلاقی، مشارکت، روابط، خلاقیت و نوآوری، انعطاف پذیری و انطباق،تفکر سیستمی و مدیریت پیچیدگی وآشوب است رهبران برای هدایت اثر بخش سازمانهایشان در یادگیری و به کارگیری این توانایی ها نیازمند سه نقش خلاق در الگوی جدید رهبری هستند که عبارتند از:۱. هنرمندی اجتماعی؛ به افرادی گفته می شود که دارای مهارت مشاوره، رهبری و هدایت پارادایم ها، ارزش ها وقوانین در حال تغییر و سازماندهی جوامع و سازمانهایشان باشند.۲. بینش و بصیرت معنوی؛ کسانی هستند که جهان پیرامون انسانها و نقشهای آنان را به درستی تفسیر می کنند ومعنا،هدفمندی الهام و بینش تازه ای در مورد انسان فراهم می سازند.۳. نوآوری فرهنگی؛ افرادی هستند که پیشگام و پشتیبان ایده‌ها،ارزشها،مصنوعات وسبکهای زندگی جدید در جامعه و دنیای کاری هستندو استعدادها و توانایی های افراد را برای ایجاد تغییرات کشف می کنند و شناسایی و پرورش می دهند.بعضی از رهبران استثنایی در گذشته، ممکن است یک یا چند مورد از این قابلیت‌ها را داشته اند اما به هر حال رهبران جهان در حال تغییر معاصر، به این قابلیت‌ها و توانایی ها، به عنوان بخشی از وظایف شغلی برای موفقیت در عصر حاضر نیاز دارند(نورعلیزاده ۲۰۰۹). ?سازمان ها جهت مبارزه با دنیای متغیر وپویایی که آن ها را احاطه کرده است بایستی قادر باشند استراتژی هایی را جهت هدایت و کنترل این تغییرات به مدد رهبران تحول آفرین ایجاد نمایند.لذا از مقایسه فعالیت های رهبران تحول آفرین وسنتی درمی یابیم با وجود تغییر وتحولات وناپایداری ها وعدم اطمینان محیطی که بر سازمان ها تاثیر گذارند ?نیازبه رهبران تحول آفرین است تا شاهد افزایش عملکرد در سازمان ها باشیم. رهبری تحول آفرین می کوشد تا با ایجاد فرصت های خوب جهت بهبود عملکرد سازمان های امروزی که قادر به توقف روند سرعت تغییرات نیستند در جهت پیش بینی تغییرات محیطی عمل کند. سازمان ها برای موفقیت نیازمند رهبران تحول گرا هستند تا انگیزه تحول را ایجاد وبا سرمایه گذاری مداوم در توسعه کارکنان ?چشم اندازی مطلوب پیش روی افراد درجهت رسیدن به آرمان های مطلوب ترسیم نمایند.نتیجه گیریمهمترین ویژگی عصرکنونی عدم اطمینان، پیچیدگی، جهانی سازی و تغییرات فزاینده تکنولوژیکی است، موفقیت با این شرایط و موقعیت، مستلزم تغییر در فعالیتها و وظایف سازمانی و چگونگی اداره و به ویژه رهبری سازمانها است. مدیران برای موفقیت وایفای نقش مؤثر در سازمان علاوه بر دارا بودن نگرش اقتضایی نسبت به متغیرهای محیطی، باید سازمان و مدیریت را به عنوان یک سیستم مدنظر قرار دهند و با این نگرش به بررسی رفتار کارکنان بپردازند و شیوه و سبک رهبری خود را بر اساس واقعیت و شرایط، ماهیت کار و وظایف و خصوصیات کارکنان انتخاب کنند.بنابراین سازمانهای موفق به رهبرانی نیازمند هستند که با ژرف‌نگری، جهت مناسب و مسیر آینده سازمان را مشخص سازند، افراد را به آن مسیر هدایت کنند و انگیزه ایجاد تحول را در کارکنان به وجود آورند.رهبران تحول آفرین با خلق ایده ها چشم انداز های جدید مسیر تازه ای از رشد وشکوفایی را فرا روی

سازمان ها قرار می دهند ونوید بهبود عملکرد سازمان ها خواهند بود. منابع ومآخذ:۱ـ رابینز، استیفن پی)، ???? (رفتار سازمانی، ترجمه پارساییان ?علی – اعرابی ?سیدمحمد ?دفتر پژوهش های فرهنگی۲ـ رضائیان، علی?)???? (مبانی مدیریت رفتار سازمانی? تهران: سمت رهبران تغییر ?پیتر اف. دراکر ?مترجمان:حمید رحیمیان - محمدرضا بابائی ?ماهنامه تدبیر- سال پانزدهم- شماره ۱۵۴۳- مطلبی اصل ?صمد(?۲۰۰۷) رهبری تحول‌آفرین در سازمانها ?یک مدل متاثر از محیط ?ماهنامه تدبیر- سال هیجدهم- شماره ۱۸۱۴ـ دکتر بابایی زکلیکی ?محمد علی - مؤمنی ?نونا(۲۰۰۷ ?)رهبری ?ماهنامه تدبیر- سال هیجدهم- شماره ۱۸۶۵ - رهبری تغییر ?غلامی مسعود (۲۰۰۶ ?)ماهنامه تدبیر- سال هفدهم- شماره۱۶۹ ۶. کمالیان ?سیدوحید - اسماعیلی? حمیدرضا(۲۰۰۶?)رهبری کاریزماتیک ?پایگاه مقالات مدیریت ۷- آغاز ?عسل ?رهبران تحول آفرین بانیان ایجاد تغییر وتحول در سازمان ها موسسه مطالعات بهره وری ومنابع انسانی تیر مرداد شهریور شماره ۲۰۵?۲۰۶?۲۰۷۸ .سهراب پور?ابراهیم -مرادی? محمد ?فرایند رهبری استراتژیک ?ماهنامه تدبیر-سال هجدهم- شماره ۱۸۵ ?۹ـ دکتر انصاری ?محمد اسماعیل - تیموری ?هادی ? مدیریت تحول?ماهنامه تدبیر- سال هیجدهم- شماره ۱۸۹۱۰. تونکه نژاد ?ماندنی(۲۰۰۶ ?)مقایسه دو سبک رهبری خدمتگزار و تحول گرا ?ماهنامه تدبیر-سال هفدهم شماره ۱۷۴شرکت شرکتهای صنعتی استان هرمزگان نظریه های مختلف رهبری ? مهاجری پاریزی ?حامد ?۱۱ـ ایران ? طراحی الگوی رهبری تحول آفرین در سازمان های اداری۱۲. موغلی? علیرضا(۱۳۸۲) نقش مدیریت شماره ۶۲ ۱۲ـ۱۳ـ یزدان شناس – جمشیدیان ? نقش رهبری تحول آفرین در مدیریت تغییر?مرجع دانش ?ششمین کنفرانس بین المللی مدیریت سال انتشار۱۳۸۷۱۴ ـ کوثرنشان ?محمد رضا - شهبازی ?محمد - جواهری کامل? مهدی (۲۰۰۹ ?)هوش عاطفی و رهبری تحول گرا ?مترجم: ماهنامه تدبیر- سال بیستم- شماره ۲۰۵۱۵ـ یوکل، گری(۱۳۸۲)، مدیریت و رهبری در سازما نه، ترجمه محمد ازگلی و قاسم قنبری تهران: موسسه چاپ و انتشارات دانشگاه امام حسین۱۶ـ نور علیزاده ?رحمن(?۲۰۰۹) رهبر سده۲۱؛ هنرمند اجتماعی، نوآور فرهنگی? مترجم: پایگاه مقالات علمی مدیریت . . ۱۷Barling, J. and Slater, F. and Kelloway. E.(۲۰۰۰). transformational leadership and emotional intelligence: an exploratory study. Leadership & Organization Development Journal, Vol. ۲۱, pp. ۱۵۷-۱۶۱. . ۱۸ Bass ,B . M. (۱۹۸۵), Leadership and performance beyond expectations, New York : Free Press . ۱۹Bass ,B. M. Steidlmeier. P. (۱۹۹۹), “ Ethics , character and authentistransformational leadership behavior”, The Leadership Quarterly , Vol ۱۰ Iss ۲ , pp ۱۸۱ – ۲۱۷. . ۲۰Brown, F. W. and Bryant, S. E. and Reilly, M. D.(۲۰۰۶). Does emotional intelligence – as measured by the EQI – influence transformational leadership and/or desirable outcomes? Leadership & Organization Development Journal, Vol. ۲۷, pp. ۳۳۰-۳۵۱..۲۱BEUGER, WILLIAM A CAR & WILLIAM BRAUN, TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN ORGANIZATIONS: AN ENVIRONMENT – INDUCED MODEL, INTERNATIONAL JORUNAL OF MANAGEMENT, VOL۲۷, NO ۱, ۲۰۰۶.۲۲Brown, D. J. and Keeping, L. M.(۲۰۰۵). Elaborating the construct of transformational leadership: The role of affect. The Leadership Quarterly, Vol. ۱۶, pp. ۲۴۵–۲۷۲.. ۲۳Ciulla , J. B. (۱۹۹۸), Ethics , the heart of leadership , London : praeger. . ۲۴Daft , R. L. , Noe , R. A. (۲۰۰۱), Organizational behavior , Fort work : Harcourt college.. ۲۵Duckett, H, and Macfarlane, E.(۲۰۰۳). Emotional intelligence and transformational leadership in retailing. Leadership & Organization Development

Journal, Vol. ۲۴, pp. ۳۰۹-۳۱۷. . ۲۶Ergenelia,A, Goharb, R. and Temirbekovac, Z, (۲۰۰۷), "Transformationalleadership: Its relationship to culture value dimensions",International Journal of Intercultural Relations, Vol ۳۱, ppv۰۳–v۲۴ -۲۷John P. Kotter , Leading Change: Why Transformation Efforts Fail۱۹۹۵۲۸ -Karakas,fahri? Karakas,fahri, (۲۰۰۷),the Twenty-First Century Leadersocial Artist,Spiritual Visionary,and Cultural Innovator,Journal of global business and organizational excellence,volume۲۶,issue۳.page ۴۴-۵ -۲۹Kark , R. (۲۰۰۴), "The transformational leader . who is (s)he? A feministperspective", Journal of Organizational Change Management, Vol ۱۷ , iss ۲, pp ۱۶۰ – ۱۷۶.. ۳۰Laub, Jim(۲۰۰۴) Difining Servant Leadership: A Recommended Typology for Servant Leadership Studies, Servant Leadership Roundtable, August, pp۱-۱۲ -۳۱Magliocca ,L . A. , Christakis , A. N (۲۰۰۱) , "Creating transforming leadership for organizational change: the cogniscope system approach", System Research and Behavioral Science , Vol ۱۸ , pp ۲۵۹- ۲۷۷.۳۲ .Manning,G.,Curtis,M.K,(۲۰۰۳), The art of leadership, New York : Mcgraw –Hill higher education. ۳۳Russell F. Robert, A. Gregory Stone (۲۰۰۲) A Review of Servant Leadership Attributes: Developing a Practical Model, Leadership and Organization development Journal, Vol ۲۳. NO ۳, PP۱۴۵- ۱۵۷. ۳۴Russell F. Robert(۲۰۰۱) The Role of Values in Servant Leadership, Leadership and Organization development Journal, Vol ۲۲. NO۲, PP۷۶-۸۳۳۵. Stone A. Gregory, Russell F. Robert, Patterson Kathleen (۲۰۰۴) Transformational Versus Servant Leadership – A Difference in Leader Focus, Leadership and Organization development Journal, Vol ۲۵. NO۴, PP۳۴۹-۳۶۱. ۳۶Violina P. Rindova and Willam H. Starbuck(۱۹۹۷) Ancient Chinese of Control, Journal of management Inquiry, No ۶, pp ۱۴۴

ارتباط میان مدیریت تحول،IT وکسب وکار

بررسی ارتباط میان مدیریت تحول ، تکنولوژی اطلاعات و کسب و کار

مقاله ارسالی

چکیده: شاید مهم ترین و مشکل ترین فرایند در هر سازمان ایجاد تحول و تغییر در سازمان باشد چرا که در محیط متغیر امروزی سازمان ها بایستی با توجه به تغییرات محیط متحول شده و از خود واکنش نشان دهند در غیر این صورت در ورطه نابودی قرار می گیرند. با توجه به اهمیت تغییر در تحول سازمان به ویژه در زمینه کسب و کار در مقاله حاضر تلاش می شود تا به بررسی تاثیر مدیریت تحول بر فناوری اطلاعات و کسب وکار پرداخته شود و بدین منظور ابتدا مدیریت تغییر و تحول تعریف شده ،مدل های مربوطه ارائه گردیده و علل مقاومت در مقابل تغییر و تحول بررسی می گردد و در پایان رابطه بین مدیریت تحول و کسب و کار و فناوری اطلاعات با ارائه یک مدل توضیح داده شده است . . . . مقدمه در زمان کنونی سازمان ها به صورت فزاینده ای با محیط پویا و در حال تغییر روبه رو هستند و مجبور شدند که خود را با این عوامل محیطی وفق دهند. تکنولوژی موجب تغییر کارها و سازمان ها شده است. برای مثال به جای سرپرستی مستقیم ، کارها به وسیله کامپیوتر کنترل می شود که در نتیجه باعث گردیده تا

حوزه کنترل مدیران گسترش یابد و سازمان ها در سطح افقی گسترده تر شوند. تکنولوژی پیشرفته اطلاعاتی باعث شده است که سازمان ها به گونه ای در حال آماده باش باشند. بطور کلی تغییرات سازمانی در دو دسته صورت می گیرد • تغییرات برنامه ریزی شده •تغییرات برنامه ریزی نشده‌بسیاری از سازمان ها پدیده تغییر را یک رویداد تصادفی می دانند ولی تغییر فرایندی است که آگاهانه و از قبل برنامه ریزی شده می باشد. بنابراین هدف این مقاله ارائه راهکارهایی جهت انجام تغییرات برنامه ریزی شده با در نظر گرفتن تکنولوژی اطلاعات می باشد. اصولا این نوع تغییرات در پی تامین دو هدف هستند: نخست می خواهند توانایی سازمان را بالاـ ببرند تا خود را با تغییرات محیط وفق دهند. دوم در پی تغییر دادن رفتار کارکنان هستند(رابین،۱۳۸۱) تعاریف تحول در سازمانتحول سازمان ، فعالیت یا تلاشی است برنامه ریزی شده در سراسر سازمان که به وسیله مدیریت عالی سازمان اداره شده و اثر بخشی و سلامتی سازمان را از طریق برنامه های تغییر برنامه ریزی شده در فرایندهای سازمان،با استفاده از علوم رفتاری افزایش می دهد.(بک هارد ۱۹۶۹) تحول سازمان: مجموعه ای از نظریه ها و ارزش ها ، استراتژی ها و فنون مبتنی بر علوم رفتاری است که در فرایند تغییر برنامه ریزی شده محیط کاری سازمانی(به منظور افزایش بهبود عملکرد فردی و سازمانی ، از طریق تغییر رفتار اعضای سازمان در شغلشان)، بکار گرفته می شود(پوراس ورابرتسون،۱۹۹۲) تحول سازمان عبارت است از فرایند برنامه ریزی شده در تغییر فرهنگ یک سازمان از طریق بهره گیری از نظریه، پژوهش و فنون علوم رفتاری(بورک ۱۹۹۴) همانطور که ملاحظه می فرمایید ،تعاریف فوق الذکر دارای موارد مشابهی هستند و همچنین هر کدام بینش ها و اگاهیهای منحصر به فردی ارائه می دهند. همه صاحب نظران توافق دارند که تحول سازمان رشته ای است از علوم رفتاری و کاربردی که برای تغییر برنامه ریزی شده مورد استفاده قرار می گیرد. همین طور آنها متفق القولند که هدف و محور تغییر ،کل سازمان یا سیستم است. هدف تحول سازمان ،اثربخشی سازمان یا بهسازی فردی است. فرهنگ سازمانی ؛ اصل اولیه در تحول سازمانیتحول در هر سازمانی (کم یا زیاد) متاثر از فرهنگ حاکم بر آن است. بنابراین ، فرهنگ هر سازمانی شامل ارزشها ، هنجارها ، باورها و نمادهایی است که توسط اعضاء ان به صورت مشترک پذیرفته شده است. از این رو موفقیت هر عمل و رفتاری در سازمان بستگی به همسویی آن با هنجارها و ارزشهای فرهنگی حاکم بر آن سازمان دارد Gannon,Martin,۱۹۹۴ . از این رو هر سازمانی در راستای تحول سازمانی ، نیازمند تغییر در فرهنگ سازمانی می باشد. به عبارت دیگر ، نقطه تضمین برای موفقیت در هر تحولی مهیا بودن زمینه و فرهنگ سازمانی است(ریچارد ال دفت ،۱۳۸۱). پنج گامی که روی مدیریت تغییر تاثیر می گذاردکتابهای زیادی در مورد چگونگی ایجاد تغییر سازمانی وجود دارد. تئوری های جدید مدیریت تغییر به نظر می رسد که در فواصل کوتاهی و به طور مرتب ارائه می شوند.به طور یقین چارچوب ها و رویکردهای نظری ارزشمند هستند ، اما وقتی شخص به موقعیت های واقعی می نگرد جایی که تغییر سازمانی صورت گرفته است ، قابل مشاهده می شود که عوامل اساسی کمی ، تغییر را امکان پذیر کرده اند. اساسا تغییر نیاز به درک مشترک ، برنامه ریزی و سرانجام مقوله بسیار مهم درک رفتار سازمانی دارد گامهایی که در اینجا مطرح می شوند عصاره تجربه طولانی موقعیت های واقعی زندگی است و بدون شک با ظرافت کمتری نسبت به آنچه اندیشمندان و دانشمندان ، مایل هستند بیان شده اند. گام۱ : درک آنچه نیاز به تغییر دارددرک تغییر به آسانی بیان آن نیست. زمان بیشتری لازم است تا مشکلات سازمان عمیق تر بررسی شود. اگر سود آوری ما دچار مشکل است باید دید که منشا مشکل چیست؟ نکته مهم تشخیص مشکلات و واقعیت ها ،قبل از سرمایه گذاری در هر فرایند تغییر می باشد. گام۲: شفاف کردن فرایندهای تغییراگر نیار به تغییر را احساس کردیم گام بعدی، تعریف فرایند های تغییر ، جزئیات و چگونگی دست یابی به آنهاست. زمانی که مدیریت اعلام می کند "به اصلاح عملکرد فروش نیاز داریم "آیا کافی است؟اصطلاح عملکرد فروش دقیقا به چه معناست؟آیا ساختار حقوق نیاز به تغییر دارد؟ آیا قلمرو فروش نیاز به بازبینی دارد؟ آیا شرح شغل فعلی ، برای کارکنان مناسب است؟ آیا نیاز به یک سیستم فروش جدید داریم؟معمولا بیشتر از یک بعد برای تغییر دادن وجود دارد. برای مثال اگر استراتژی کسب و کار را تغییر دهیم ممکن است ، یک تغییر ساختاری نیاز باشد. اگر یک سیستم

IT ساختـار گـذارد کـه در ایـن حـالت معمولاً_ بـه آمـوزش نیز نیـاز می باشـد. ابعـاد کلیـدی سازمـان عبارتنـد از : اسـتراتژی، ساختار،کارکنان ، فرهنگ ، سنجش عملکرد ، تکنولوژی و فراینـدها ، بنابراین باید تغییر را به صورت کلی ایجاد کرد ، در غیر این صورت شبیه به چهار پـایه ای می شود که فقط دو پایه دارد زمانی که سازمان از سوی تهدیـد های بیرون در خطر است لازم اسـت که سـرعت بیشتر شود.از طرف دیگر ، تغییر سـریع گـاهی اوقات منجر به بی ثباتی سازمان می گردد. همچنین فراینـد طولانی تغییر ، می توانـد به فرسودگی تغییر منجر و سبب در گیر شـدن سازمـان بـا مسایـل داخلی خود شود. گـام۳ : تخصـیص بهینه منـابعیکی از بزرگترین چالش های مدیریت تغییر نیاز به افراد توانمندی است که بتواند در فرایند تغییر ، درگیر شوند، زیرا نمی توان ریسک کرد و افراد را از کار روزانه شان بازداشت. اما واقعیت آن است که به منظور موثربودن تغییر ،تعدادی از بهترین مدیران عالی سازمان می بایست مستقیما در اداره فرایند تغییر درگیر شوند. بدیهی است که می توان از کمک مشاوران بیرون از سازمان نیز بهره مند شد ، اما آنها به تنهایی نمی توانند همه کارها را انجام دهند مدیریت ارشد سازمان باید درباره نحوه انجام و اجرای تغییر بیندیشد شاید نیازی به فعالیت تمام وقت مـدیران بر روی فراینـد تغییر نباشـد،حتی اگر چنین باشد میتوان به تفویض وظایف مدیران به دیگران اندیشـید. شاید این خود فرصتی برای توسعه بیشتر کارکنان جوان و گسترش مدیریت جانشینی باشد. گام۴: به کارکنان توجه کنید در فرایند تغییر اگر دیـدگاه های کارکنان را به حساب نیاوریم ،دچار اختلال خواهیم شد. روانشناسـی تغییر کاملا مشـخص است. تغییر دارای اصول کلی برای پیگیری می باشـد. ابتـدا لازم است که کارکنان علت تغییر را درک کننـد، اگر آنها قانع نشدند شاید لازم باشد که دلیل تغییر ابتدا برای خودتان روشن شود. به هر حال درک تغییر توسط کارکنان ، بهترین نقطه آغاز تغییر است. در فرایند تغییر جنبه های دیگری نیز وجود دارد که بعد سیاسـی و بعد احساسـی تغییر را شاید بتوان از مهمترین آنها دانست. بعد سیاسـی با میزان قدرتی که در شـغل خود دارد در ارتباط است و بعـد احساسی به دلیل ابهامی است که شـرایط جدید به وجود خواهد آورد. گام۵ : از بالا رهبری کنیـد.توصـیه مشاوران ارشـد مدیریت همواره این است که در فرایند تغییر نیاز به حمایت مدیریت ارشد سازمان می باشد. به عبارتی دیگر ،بایـد مطمئن بود که تیم مـدیریت ارشد به طور فعال درگیر فرایند تغییر است. شاید بتوان چنین جمع بندی کرد که در جهـان کنـونی ، تنهـا تغییر پایـدار اسـت. واژه ژاپنی Kaizen یـا بهبـود مسـتمر روشـی در تاییـد نیـاز مسـتمر بـه تغییر اسـت Wasson,Robert and Miee,۲۰۰۴ عاملان تغییر و مقـاومت در برابر تغییرفراینـد تغییر زمـانی موثر تر است که یک" عامل تغییر "در سازمـان وجود داشـته باشـد. حضور پیشـگامان تغییر ، فراینـد و انجام فعالیت ها را برای رسـیدن به اهـداف و کسب و کار تشویق می کننـد. عامـل تغییر فرد یا گروهی از کارکنان هسـتند که به عنوان شـتاب دهنـده تغییر در درون سازمان کار می کننـد. به عبارت دیگر ، عوامل تغییر، مسئول اداره کردن فراینـد تغییر می باشـند که ممکن است از درون سازمان ماننـد مدیران و یا کارکنان باشـند و یا ممکن است خارج از سازمان به شـکل مشاوران باشند به طور کلی برای غلبه بر مقاومت در برابر تغییر ،۶ تاکتیک وجود دارد که شامـل - آموزش و توسـعه نیروی کـار علاـقه منـد و انتقـال اطلاعات درباره تغییراتی که قرار است رخ دهـد. درگیر کردن ذینفعـان در تغییر از طریـق مشـارکت حمـایت در قـالب مشـاوره پیونـد دادن تغییر بـا پـاداش و جـبران خـدمت اجرای تغییر از طریق همکـاری و بالاخره اقدامات قهری ماننـد از دست دادن ترفیع یا تهدیـد به انتقال Nixon,۲۰۰۴ مـدلهای تغییرمدل کرت لوینکرت لوین یـک مـدل سه مرحله ای برای تغییر ارائه کرده است که چگونگی آغاز ، مـدیریت و تثبیت فراگرد تغییر را توصـیف می کنـد. قبـل از بررسـی هر مرحله بهتر است که مفروضات این مـدل را مطالعه کنیم ۱- فراگرد تغییر صورت نمی گیرد مگر آنکه انگیزشـی برای تغییر وجود داشته باشد ۲- فراگرد تغییر شامل یادگیری چیزی جدید است ۳- افراد کانون تغییرات سازمانی هستند ۴- مقاومت در برابر تغییر وجود خواهد داشت ۵- تغییر اثر بخش نیازمند تقویت است مراحل ۱- خروج از انجماد: این مرحله بر ایجاد انگیزش و آمادگی برای تغییر تاکید می کند ۲- تغییر: در این مرحله بایـد اطلاعات جدید ، الگوی رفتاری جدید ، برای کارکنان فراهم آورد ۳- انجماد مجـدد: تغییر در حین فراگرد تثبیت به کمک کارکنان با تلفیق رفتارها و نگرش های تغییر یافته با شـیوه های عادی انجام

کار هایشان پایدار می شود. Krither,Kinikj,۲۰۰۴ مـدل هفت مرحله ای تغییرکالب و فرومن در مـدل تغییر خود هفت مرحله را در نظر می گیرنـد. ویژگی مـدل آنها در این است که این مراحل نباید لزوما در توالی یا به طور جدا گانه رخ دهد بلکه چند مرحله می تواند به طور همزمان رخ دهد. مدل سیستمی تغییرهیافت سیستمی تصویر کلانی را از تغییر سازمانی ارائه می دهد و بر این باور است که هر تغییری چه بزرگ و چه کوچـک ، یـک تاثیر آبشاری بر سازمان دارد اجزای اصـلی سه گانه مـدل سیسـتمی در نمودار زیر نشان داده شـده است. نمودار۱ : اجزای اصـلی مدل سیستمی Krither,Kinikj,۲۰۰۴ فنـاوری اطلاعـات و کسب و کاردر اثر انقلاب اطلاعـات، نـوع کارهـا، مشاغـل و مهارت‌هـا تغییر کرده است. چیزی که مسلـم است، نقش IT در ایـن تغییرات از اهمیت بیشتری برخوردار می‌باشد. براساس آمارها در سال‌های اخیر مشاغل مبتنی بر اطلاعات و خدمات مربوطه بالاترین درجه ایجاد شـغل را به خود اختصاص داده‌انـد شـرکتهای پیشـرو در زمینه کسب و کار الکترونیک میان فن آوری اطلاعات، مـدیریت تغییر ومدیریت بازار پیونـد اسـتواری برقرار می سازند . میتوان گفت شـرکتها یی که در زمینه تجارت الکترونیک فعالیت میکنند به دو گروه اصـلی تقسیم می شوند: چابکها و کندرو ها چابکها گروهی هستند که کسب و کار اصلی خود را زودتر از رقیبان به حوزه IT وارد نموده اند کندرو ها گروهی هسـتند که دیرتر توانسته اند از IT اسـتفاده کنند و در نتیجه کمترین بهره برداری را از آن نموده اند. چابکها فنـاوری اطلاعـات را بـا آغوش باز پـذیرفته ، و آن را فرصتی برای ارزیابی و بهسازی کسب و کار کنونی به حساب می آورنـد. این سازمـان هـا هرگز منتظر اعمـال تغییر از سوی محیط نمی ماننـد و به تجربه های گوناگون دست می زننـد تا به رونـد مناسب برسـند کنـدرو ها به گونه ای دیگر با موضوع و دگرگونی روبه رو می شونـد با انکار پدیده نو آغاز می کنند و به جای پرسـش و جسـتجو در زمینه توانمنـدیهای فنـاوری نوین آن را کم اهمیت جلوه می دهنـد.(کانتر ،۱۳۸۲ بـدیهی است که در زمینه کسب و کـار سازمان هـایی موفق خواهنـد بود که بتواننـد از طریق بکـار گیری فنـاوری اطلاعات تحولات بنیادین در ساختار خود ایجاد نموده و با محیط متغیر انطباق ایجاد نماینـد. مدیریت تحول ، IT و کسب و کـاردر محیـط پویا و در حال تغییر امروزی ، شـرکت ها برای بقا و حفظ موقعیت خود ناچار به تغییر هسـتند. تغییر مدل کسب و کار مبتنی بر مدیریت تغییر بر افزایش قابلیتها برای تغییر و یادگیری تاکید می کنـد، و شامل استراتژی ، فراینـد های کسب و کار، ساختار، فرهنگ، تکنولوژی اطلاعات و سیسـتم های مـدیریتی می باشد. به طور کلی می توان گفت در تغییر مـدل کسب و کار باید تمامی ابعاد مرتبط با آن را در نظر بگیریم و رویکردی سیسـتمی داشـته باشـیم. اسـتفاده از تکنیکهای مـدیریتی فوق هر کـدام به نوعی می توانـد به درک درست از مـدل کسب و کار و تغییر موثر ان کمک کند. مدیریت تغییر با ایجاد احساس نیاز و ضرورت برای تغییر در کارکنان آنها را درگیر فرایند تغییر می نماید. چشم انداز و ارزش ها را تبیین نموده و برای رسیدن به آنها برنامه ریزی کرده و ارتباطات و تعاملات موجود را تصـحیح می نمایـد. با مقاومت ایجاد شده در برابر تغییر مقـابله نموده و تعهـد افراد به تغییر افزایش می دهـد. برای تشـکیل و بازنگری تیمها، تعریف نقش و مسئولیت هر یک از افراد و ارزیـابی میزان پیشـرفت از مـدیریت پروژه می تـوان اسـتفاده کرد. برنـامه ریزی و مـدیریت استراتژیـک بـا تعریـف اهـداف استراتژیکی ، شـناخت فرصت هـا و تهدیـد هـا ، تجزیه و تحلیـل ملزومات تغییر و تنظیم تغییرات هماهنگ با استراتژی های سازمان، بسـط و افزایش دانـایی در سازمـان،تبیین اصول سازمانی و روش های اجرایی و در نهایت طراحی مجدد فراینـدها جهت رسیدن به سطوح مطلوب ، سـنجش عملکرد و بهبود مستمر فراینـد به فراینـد تغییر مـدل کسب و کار کمک می کنـد. از تکنیکهای مـدیریت تکنولـوژی هم می تـوان برای هـدایت و مـدیریت زیرساختارهـا همچـون آنـالیز و طراحی ، هماهنـگ نمـودن سیسـتم هـای وابسـته، اختصاصـی سـازی ، انتخـاب نرم افزار و نصب و سـایر فعالیتهـای تکنیکی در مـورد سیسـتم هـای اطلاعـاتی و تکنولوژیکی اسـتفاده نمود.(شکل ۱ شکل۱: بررسـی تاثیر مـدیریت تغییرات سازمانی بر تعریف یا تغییر مدل کسب و کار سازمان برای اطمینان از تناسـب بین اجزای مـدل دو نوع کنترل کننده مهم وجود دارد: استراتژیکی و سازمانی. تنظیم استراتژیکی برای تطبیق چشم انداز استراتژیک با عملکرد سایر سیسـتم ها و بسط دانش موجود در سازمان، بهبود فراینـدها،پروژه سازمانی ،و مـدیریت تغییر سازمانی می باشـد. در

واقع بیانگر ضرورت تطبیق استراتژی ، ساختار،سیستم ها، سبک و فرهنگ در طول تغییر سازمانی است. تنظیم سازمانی جهت اطمینان از یکپارچگی فرایند های کسب و کار ، ماجول های یکپارچه سازی، و ساختار سازمانی از طریق مدل کسب و کار در سطح عملیاتی بیان می گردد در طول پیاده سازی تغییر مدل کسب و کار ، سازمان تحولی بزرگ را می گذارند که باید از نظر استراتژیکی برای آن برنامه ریزی شود و بر اساس آن عمل گردد. بکارگیری مدیریت استراتژیک در برنامه های فرایند تغییر باعث استفاده بهینه از منابع کسب و کار و IT از طریق طراحی رویه ها و جریان کارهای نوآورانه می گردد. فرایند مدیریت استراتژیک ، در طول تغییر مدل کسب و کار شروع می شود و آنها انتظار مزایای آنها را دارند. این فرایند به افراد کمک می کند تا متوجه ضرورت تغییر بشوند و علاقه آنها جلب شود. همچنین در طول تغییر برنامه مدل کسب و کار،تغییرات فرایند های کسب و کار را باید با تغییرات سازمانی در سیستم های مدیریتی و ساختار تکمیل نمود. نبود مدیریت تغییر سازمانی مناسب اغلب باعث شکست پروژه تغییر شده است. مدیریت تغییر سازمانی به همه جنبه های فردی،اجتماعی،فرهنگی توجه دارد، و نیازمند پشتیبانی و تعهد مدیریت ارشد و انجام فعالیت های گوناگونی همچون بازنگری سیستم پاداش،ارتباطات، تفویض اختیار، آموزش، ایجاد فرهنگ برای تغییر و شبیه سازی آمادگی سازمان برای تغییر است (Osterwalder,Pigneur,۲۰۰۲) نتیجه گیری فرایند تحول سازمانی فرایندی بسیار پیچیده است که نیاز به تغییرات بلند مدت دارد. به منظور اعمال این تغییرات در سازمان بایستی فرهنگ سازمانی ،استراتژی ها، اهداف کوتاه مدت و بلند مدت سازمان،تکنولوژی و اطلاعات نقش بنیادین ایفا می کنند. این مساله زمانی از اهمیت بیشتری برخوردار می شود که مدیریت تحول تغییرات بنیادین بر روی فرایندهای کسب و کار سازمان بگذارد. به منظور تحول در فرایندهای کسب وکار بایستی زیر ساختارهای اصلی آن فراهم باشد. مهم ترین این زیرساختارها فرهنگ سازمانی مناسب و تکنولوژی اطلاعات می باشد. تکنولوژی اطلاعات به مثابه خونی در رگ سازمان می باشد که منجر می شود تا اطلاعات از بالاترین سطح به پایین ترین سطح و برعکس در کوتاه ترین زمان ممکن انتقال پیدا کند. این مساله منجر به تسریع شدن فرایند تحول سازمانی می گردد که نهایتا سازمان قادر خواهد بود یک استراتژی کسب و کار مناسب را با توجه به محیط در حال تغییر تدوین نماید. منابعاستیفن رابین" ،مبانی رفتار سازمانی، "ترجمه پارساییان و اعرابی، چاپ پنجم،تهران ، انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی ،۱۳۸۱، وندال ،فرنچ و سسیل،اچ.بل".مدیریت تحول در سازمان،"ترجمه دکتر سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد،چاپ دوم ، تهران،انتشارات صفار،۱۳۸۰ پیتر سنگه ".رقص تغییر، "ترجمه مهندس حسین اکبری و مسعود سلطانی،چاپ اول ،تهران،۱۳۸۳ ریچارد ال دفت"،تئوری و طراحی سازمان،ترجمه پارسیان، انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی،۱۳۸۱،جزنی،نسرین"،مدیریت منابع انسانی،"نشر نی، ۱۳۸۰

Ganon,Martin.Understanding Global Cultures. Sage.Thousand Oaks,۱۹۹۴Wasson,Robert and Miee."Five Steps".engineering Management,(February/March ۲۰۰۴),pp۱۴-۱۵Len,Nixon."Change Management: Theory and Practice".no۱(March ۲۰۰۴),pp۱-۴Robert Krither,Angelo kinikj,"Organizational behavior",Mc Growh,۲۰۰۴.pp۴۳۲Osterwalder,A.Pigneur,Y.۲۰۰۲,"An e-business model ontology for modeling e-business",proceedings of the ۱۵th Bled Electronic Commerce Conference,Solvenia,June ۱۷-۱۹

خلاصه کتاب مدیریت تحول و نوآوری

ریچارد بک هارد – وندی پریتچارد

خلاصه کتاب: ترجمه :دکترمهدی ایران نژاد پاریزی- تلخیص: « مرضیه تیموری راد » چاپ اول : ۱۳۷۸ تهران- ناشر : نشر مدیران- چاپخانه : حدیث- درباره مولفان: ریچارد بک هارد طی سالهای متمادی با مدیریت تحول و نو آوری ، بیش از آن سرو کار داشته است که بتوان توصیف کرد. او به عنوان یکی از بانیان و پیش قدمان رشته بهبود سازمانی به تبیین و تعریف این رشته پرداخت. بک هارد مشاور مدیران عالی اجرایی ،هیئت های مدیره ومدیران ارشد سازمانها در بخشهای خصوصی و دولتی بوده است. وی ازسالِ ۱۹۶۳ تا ۱۹۸۴ استادرشته رفتار سازمانی و مدیریت در دانشکده اسلون درانستیتو تکنولوژی ماساچوست بود.کتاب های بک هارد عبارتند از: کنفرانس حقیقت یابی (۱۹۵۳) ،محتوای اصلی (۱۹۵۶) ، بهبود سازمانی (۱۹۶۹) ، تحول وتغییر سازمان (۱۹۷۷).وندی پریتچارد روانشناس حرف و مشاغل است که بیست سال در رشته اثربخشی سازمانی و مدیریت تحول تجربه دارد. او از سال۱۹۶۹ تا ۱۹۷۴ درشرکت رنک زیراکس (انگلیس) ریاست تیمی را که متشکل از دانشمندان علوم رفتاری بود؛ بر عهده داشت واز سال ۱۹۷۴ تا ۱۹۸۹ سمت مشاور را در زمینه وظایف صنفی در شرکت نفت بین المللی شل عهده دار بود. پریتچارد سپس به ولف اولینز به عنوان عضو هیئت مدیره پیوست. وی اکنون در لندن ، موسسه مشاوره خود را اداره می کند. او با مدیران رده بالای سازمانها در بخش عمومی وبخش خصوصی نیز همکاری دارد. انتخاب یک استراتژی تحول بنیادی رهبران سازمان باید دیدگاه روشنی ازهدف غایی کل سیستم داشته باشند. این دیدگاه آرمانی باید ابعادی نظیر ماهیت کسب و کار، سازمان و نحوه انجام وظایف و مسئولیتها را دربر گیرد. این دیدگاه باید هم در تشخیص ضرورت تغییرات وهم برای اداره کردن فرایند تغییر اعمال شود تا بدین وسیله به عنوان یک نیروی وحدت بخش برای تغییرات متفرقه ای که بایستی صورت پذیرد، عمل کند. طرح تغییرات و دگرگونی ها باید طرحی جامع و یک پارچه باشد.یکی ازاجزای جدایی ناپذیر استراتژی تغییر بنیادی ، تصمیم آگاهانه برای اعمال روش یادگیری است که درآن یادگیری وعمل ارزش برابر دارند. این امر شرط لازم برای اداره تغییربنیادی به نحوموثر است وخود یک تغییراساسی محسوب می شود. یک جزء ضروری دیگر، تعهد رهبران سازمان است به این که شخصا به آن دیدگاه [تصویری که در ذهن پرورده اند] پایبند باشند و وقت و رفتار خود را به شیوه ای که متناسب و هماهنگ با این دیدگاه باشد، صرف و تنظیم کنند. ایجاد سازمان یادگیرنده : پاداش های متوازن برای نتایج وبهبود • تلاشهای آگاهانه در جهت یادگیری سازمانی • یادگیری و تحول • رفتار وتعهد مدیریت سازمان • تصویر یک سازمان یادگیرنده تلاشهای آگاهانه درجهت یادگیری سازمانی : تعداد زیادی ازسازمانها درسراسرجهان ، دست به اقدامات وسیعی برای ایجاد تغییرات زده اند. این تغییرات به گونه ای طراحی شده اند که قدرت رقابت سازمانها را افزایش دهند ، مالکیت وساختار مالی کنونی راحفظ و آینده آنها را تامین کنند. بسیاری از این تلاشها یا شکست می خورند ویا زودگذر هستند؛ زیرا مدیریت یا از پیچیدگی فرایندهای مربوط به تغییرات آگاهی ندارد و یا به آن توجه نمی کند .شاید مهمترین فرایند در یک تغییرموثر، فرایند یادگرفتن درحین عمل کردن باشد. پیچیدگی استراتژیهای تغییر ایجاب میکند که فزایندهای بازخور و طرح ریزی دوباره،هسته و مرکز اصلی مدیریت تغییر و تحول را تشکیل دهند. در یک نبرد نظامی،اصل اساسی این است که گردآوری اطلاعات هم زمان با اطلاع رسانی صورت پذیرد. یادگیری برای بهبود اثر بخشی تلاشها ، جزء طبیعی تمام استراتژیها و تاکتیکها است. بنابر این : اگر قرار باشد تغییرات مهمی که هم اکنون در شرکت های عمده جهان آغاز شده موثر واقع شوند؛ بایستی تغییرات بنیادی در نگرشها و ارزشها به وجود آید. یادگیری باید نه تنها به عنوان عامل مطلوبی نگریسته شود؛ بلکه باید به عنوان ضرورتی در دستیابی به اهداف تغییرات مثبت به حساب آید. یادگیری و تحول : روش یادگیری تنها زمانی عملی می شود که مدیران بلند پایه سازمان فرایند آن را درک کنند. یعنی یادگیری را چیزی با ارزش بدانند و آماده باشند تا شخصا خود را نسبت به آن متعهد سازند. مفاهیمی که با یادگیری سرو کار دارند : فرایندهای تغییر و یادگیری لازم و ملزوم یکدیگرند. تغییر یک فرایند یادگیری و یادگیری یک فرایند تغییراست. پایه واساس این فرایندها درنهایت تغییراتی است که درتفکراعمال افراد پدید می آید. مراحل فرایند یادگیری • : رها کردن خویش از جمود باورها ، دانسته ها و نگرشهای

جاری •. جذب نگرشها و رفتار جدید • تثبیت در وضعیت جدید فرایند تغییر نیز عبارت است از • : حالت فعلی یا جاری •حالت انتقالی • حالت تغییر یافته مهمترین ابزاربرای حصول اطمینان از اینکه یادگیری و تغییر به وقوع بپیوندد ، مجموعه ای از پاداش های مثبت و منفی است که با رفتار مدیریت، نشان داده می شود.[اگرارزشها و اولویت های بیان شده، با رفتار مورد انتظار مدیریت سازگاری نداشته باشد، تغییر ماندنی نیست.] رفتار و تعهد مدیریت عالی سازمان • : تعهد شخصی مدیران عالی سازمان سبک یادگیری سازمانی ، فقط هنگامی به صورت یکی از اجزای اصلی فرهنگ سازمانی درمی آید که اعضای ارشد ومدیریت بالای سازمان ، شخصا نسبت به اداره سازمان متعهد باشند. یعنی مدیریت بالا به گونه ای عمل کند که رفتارش با تعهدش هم جهت باشد •. متعهد ساختن سایر افراد کلیدی سازمان یک جنبه مهم دیگر رفتارمدیریت عالی سازمان در حرکت به سوی سبک یادگیری سازمانی ، تعاملش با زیردستان کلیدی است. برای اجرای تغییرفرهنگی وسیع و جامع، کافی نیست که مدیر عالی اجرایی درانظارچنین جلوه دهد که ازتغییرحمایت می کند.اوهمچنین باید درارابطه با همکاران نزدیک خود نشان دهد که رفتارش [با تغییر] هماهنگ است. بعضی از اعضای مدیریت ، آگاهانه یا نا آگاهانه ، دربرابرتغییرمقاومت نشان می دهند تا زمانی که با آن احساس همدلی کنند و آن را ازآن خود بدانند. بنابراین:ایجاد مسئولیت در بین همکاران برای ابراز رفتاری که هم از تلاشهای تغییر و هم از هدفهای یادگیری حمایت کند مستلزم توجه بیشتری است •. فرایند برنامه ریزی استراتژیک مدیران بلند پایه سازمان باید فرایند برنامه ریزی استراتژیک را مورد بررسی قرار دهند.آنها از طریق فرایند برنامه ریزی می توانند؛نشان دهند که سازمان درباره خودش و نحوه پیشرفتش چه آموخته است.[فرایند برنامه ریزی یک ابزار نیرومند است برای کمک به افراد وسازمان در یادگیری از تجربیات گذشته و بکار بردن این یاد گیری در پیشبرد نحوه تفکر آینده نگری] تصویر یک سازمان یاد گیرنده : یک سازمان یادگیرنده که خوب کار می کند، دارای چند عنصر است • : تصویر روشنی از اینکه سازمان چگونه باید عمل کند وجود دارد، کارکنان در همه رده های سازمانی به اهمیت هردو عامل یادگرفتن و عمل کردن واقفند •. برای انگیزش اشخاصی که این ضوابط را تبعیت کنند، پاداش پیش بینی شده است •. بازنگری عملکرد و پیشرفت شغلی به گونه ای است که آنچه انجام شده و آنچه آموخته شده، هر دو را ملحوظ می دارد •. نظام بازخور، گردآوری اطلاعات جاری مورد نیازرا (نه تنها درباره آنچه انجام شده، بلکه درباره آموخته هایی که در فعالیت های آینده اثر دارد) تضمین می کند. پیشرفت ها همان قدر مهم اند که نتایج •. سیستم های اطلاعات به منظور نگه داری توازن بین آموختن و عمل کردن طراحی و اداره می شوند •. برنامه آموزش و تعلیم و تربیت برای حمایت از استراتژیهای تغییر و تحول و ارزشهای مورد نظر مدیریت عالی سازمان، طراحی می شوند •. استراتژی و برنامه ارتباطات به گونه ای است که یادگیری را نصب العین همه [کارکنان] قرار دهد •. فرایند برنامه ریزی استراتژیک به نحوی است که فرایند یادگیری و همچنین عمل کردن ، هر دو را دربر گیرد •. هدف های استراتژیک به نحوی تعریف و تبیین می شوند که یادگیری را برای دستیابی به آن هدف ها در بر گیرد. رهبری تلاشهای تحول مبتنی برتصویر آینده : تصویر آینده عبارت است از نمایی ازوضعیت آینده سازمان، یعنی توصیفی است از وضعی که می خواهد در چند سال بعد داشته باشد. تصویر آینده نمای پویایی از سازمان در آینده است. به آن گونه که مدیریت عالی سازمان آن را [در تصور خویش] می بیند. این تصویر چیزی بیشترازرویا یا مجموعه ای از امیدها و آرزوها است، زیرا ریاست عالی سازمان ، آشکارا خود را نسبت به تحقق آن متعهد کرده است. عوامل اساسی در تحول مبتنی بر تصویر آینده • : ایجاد و استقرار تصویر آینده • انتقال تصویر به دیگران با برقراری ارتباط • ایجاد تعهد نسبت به تصویر آینده • سازماندهی انسانها و اعمالشان به گونه ای که با تصویر آینده هماهنگ شود فعالیت های عمده مدیران عالی سازمان در هدایت تحول مبتنی بر تصویر آینده عبارتند از • : پدید آوردن تصویر و تعهد به آن •حصول اطمینان از اینکه تصویر به وضوح به سایر قسمت های سازمان منتقل شود • تشخیص شرایط فعلی سازمان در ابعاد موجود و مشخص کردن خلاء [بین وضع موجود و تصویر آینده •] مدیریت بر اقدامات مربوط به پر کردن خلاء ها گرایش

سیستمی در تغییر مبتنی برتصویر آینده : تفکر سیستمی عبارت است از در نظر آوردن « دنیا » به صورت یک کلیت متشکل از اجزای بسیار که با یکدیگر به صورت پویا تعامل دارند. در گرایش سیستمی ، سازمان ها به صورت پیچیدهٔ جان داری در نظرگرفته می شوند که بین اجزای آنها تعادل ظریفی برقرار است. این اجزاء هدف و هویت مشترک دارند، ودر زمینه مشترک متغیری قرار گرفته اند. متمرکز شدن بر کوششهای تحول : مقولات مهمی که تحول را به پیش می رانند • تغییر در ماموریت یا علت وجودی سازمان • تغییر در هویت یا سیمای بیرونی سازمان • تغییر در روابط سازمان با افراد ذی نفع کلیدی • تغییر در شیوه انجام کار • تغییر در فرهنگ سازمان تغییر در ماموریت یا « علت وجودی » : این مقوله وقتی که مدیریت عالی سازمان تصمیم می گیرد که « علت وجودی » یا مقصد غایی سازمان باید تغییر یابد، به عنوان نیروی کشش عمل می کند. سپس چنین تصمیمی، نیازمند تصمیمات بعدی درباره تغییرات در شیوه کار، سیمای خارجی سازمان وطرح وساختار سازمانی است. تغییر در هویت : تغییر هویت نه تنها مستلزم منعکس کردن و بیان تغییر در سیمای خارجی سازمان، مانند نشانه ها و استراتژیهای تبلیغاتی است، بلکه نیازمند تلاشی است به خوبی برنامه ریزی شده برای پرداختن به طرز تلقیها و مقاومتهایی که احتمالا در درون خود سازمان پدید می آید. احتمال اینکه اعضای سازمان ، تعهد عمیقی [نسبت به تغییر] از خود نشان دهند؛ وجود ندارد؛ مگر اینکه رفتار رهبران سازمان، اهمیت اجرای تغییر را به نحوی نمایان نشان دهد. تغییر در روابط با گروههای ذی نفع : سازمان ها به سبب تغییر در عادات مصرف و حتی بیشتر بر اثر تغییر در سیاستها و رویه خرید مشتریان بزرگ مجبور به بازنگری می شوند. تغییر در روش کار : در این مقوله تغییراتی را قرار می دهیم که به نحوه و شیوه کار سازمان مربوط می شود. موضوع اصلی دراین مبحث این است که تغییرباید برای سازمان بنیادی باشد.نتایج این تغییر، مانندهرتغییربنیادی دیگرممکن است هم درخورسازمان وهم درحوزه های فعالیتش در خارج [مشتریان] اثر بگذارد. اما بر خلاف تغییر در هویت که در آن آنچه مهم است نحوه درک دنیای خارج از سازمان است، هدف این تغییرات، نحوه سازماندهی کسب و کار سازمان است. تغییر در فرهنگ : درمیان مقولات پنجگانه، این یکی ازهمه ظریفتروحساستراست، بدین معنی که همه تغییرات، تغییرفرهنگ را به همراه دارند واغلب تغییرفرهنگ را ایجاب می کنند. منظور از فرهنگ : مجموعه ارزشها (خوب یا بد) و مفروضاتی (عقاید درباره سرشت انسان) که یک سازمان خاصی را از بقیه مشخص می کند. هم سو کردن اجزای سازمان : یک دست کردن نقشها، سیستمها و پاداشها پس ازآنکه تصمیم اساسی اتخاذ شد؛ رهبران سازمان باید تغییرات مورد نیاز را که به شرح زیراست معلوم کنند واستراتژیهای لازم را برای طرح ریزی و یک دست کردن این تغییرات پدید آورند • : تغییرات هم درنقش ها وهم درروابط صورت خواهد گرفت •. تغییرات در خط مشی ها وشیوه های عمل در مورد منابع انسانی لازم است •. هم سو با تغییر شرایط ، سیستم اطلاعات نیز باید توسعه یابد •. مدیریت مالی و کنترل ها احتمالا باید با شرایط جدید هم سو شود. استراتژیهایی برای فرایند، تعهد و ارتباطات : در تمام تغییرات ، قطع نظر از وسعت و پیچیدگی، سه حالت وجود دارد : حالت آینده ؛ وقتی که تغییر کامل شده است و هدفهای تغییر به دست آمده اند. حالت کنونی یا شرایط جاری ؛ حالت انتقالی ؛ یعنی مدت زمانی که همه تغییرات در آن صورت می گیرد. ایجاد ساختار مدیریت : تعیین ساختار برای اداره امور دوره انتقالی ، معمولاـ تنها به وسیله مدیریت عالی سازمان امکان پذیراست وهمین است که ما آن را« اداره کردن مجموعه مدیریت »می نامیم. مدلهای مختلف مدیریت و سبک رهبری مدیریت عالی اجرایی، معمولا چگونگی ساختار مدیریت دوره انتقالی را تعیین می کند. طرح سازمانی مطلوب، مبتنی بر این مفهوم است که شکل ، تابع وظایف است و آن ساختار مدیزیتی مورد نیاز است که تخصیص منابع را در سراسر سازمان اعمال می کند. در تخصیص این منابع دانش و تجربه [اشخاص] معیارهای اصلی هستند و پست سازمانی چندان اهمیتی ندارد. توجه به حالت انتقالی : رهبران سازمانی باید نسبت به چند جنبه دوره انتقالی حساس باشند :اداره کردن کار ، ایجاد ساختار مناسب وظایف و فعالیتهای خاص و تعهد داشتن نسبت به آنها، ایجاد استراتژی ارتباطات که برای حمایت از هدفها و برنامه های تغییر طراحی شده باشد؛ و به کارگیری تخصصهای خاص برای کمک به اداره

دوره انتقالی. انتخاب خوب : انتخابهای خوب به سازمان کمک خواهد کرد که ازبه دست آوردن بهترین نتایج در کسب و کار و بهبود قابل توجه در توانایی آن برای ارتقاء به عالیترین سطح ، خاطر جمع شود. رهبران آینده نگر و سازمان های متحول شده : سازمان پررونق : خصوصیات سازمان پررونق از رفتارش آشکار می شود.این ویژگیهای رفتاری کلیدی عبارتند از • : توانایی برتر در تشخیص علایمی که در محیط زیست ظاهر می شود • داشتن ایمان قوی نسبت به هدف و مقصود • توانایی اداره سازمان در جهت تحقق تصویر آینده • دانش وسیع مشترک در مورد جهتی که سازمان طی می کند • فرهنگ باز با ارتباط باز • تعهد به اینکه به صورت یک سازمان یادگیرنده درآید ؛ با خط مشی ها و شیوه هایی که ازاین موضع گیری حمایت کند • ارزش قایل شدن برای اطلاعات و استفاده از آن به منظور برنامه ریزی جهت بهبود ودستیابی به نتایج • احترام زیاد برای سهیم شدن افراد [در تصمیم گیری •] احترام زیاد برای اقدامات گروهی وتیمی • شناخت و قدر دانی صریح و مستمر در مورد اقدامات و ایده های نو وخلاق • همبستگی زیاد بین دورنمای آینده صنفی یا گروهی واستراتژیها وهدفهای مشترک سازمان • ایجاد توازن مناسب بین هدفها وطرحهای مربوط به کسب وکار سازمان و ظرفیت سازمان برای انجام آنها • داشتن توانایی موفقیت آمیز دررفع تنش بین عملکرد بالا وعملکرد مستمر شرایط رهبری موفقیت آمیز • : متعهد بودن به نتایج عملکردی بالا و حداکثر یادگیری و پیشرفت • دارا بودن تفکر سیستمی • داشتن آگاهی کامل از تنش بین توقعات مربوط به محیط زیست وتصویر آینده و هدفهای سازمانی وکسب و کار سازمان • اداره کردن آگاهانه تنش بین استراتژیهای کسب و کار و فرهنگ سازمانی • ریسک پذیری و تعهد به مدیریت عملکرد ومدیریت تغییر • داشتن تفکر استراتژیکی • داشتن تصویری از آینده؛ یعنی تجسم سازمان در آینده به طور وضوح • تفکر هم بر حسب فرآیند و هم بر حسب اقدامات • تلاش پرشور در جهت پیروزی؛ یعنی سعی کردن در جهت بهترین سازمان شدن • عمیقا متعهد بودن به رهبری برنامه های تغییرکه آگاهانه برای خلق بهترین سازمان شدن در آینده، طراحی شده اند.

الگوی اسلامی – ایرانی پیشرفت

متن کامل بیانات رهبر معظم انقلاب تهران- دهها نفر از نخبگان و اندیشمندان کشور چهارشنبه شب در حسینیه امام خمینی(ره) میهمان رهبر معظم انقلاب اسلامی بودند و در این دیدار که بیش از چهار ساعت به طول انجامید رهبر معظم انقلاب و نخبگان کشور در مورد یکی از راهبردی ترین مبانی اندیشه ای انقلاب اسلامی(الگوی ایرانی- اسلامی پیشرفت) به بحث و تبادل نظر پرداختند، متن کامل بیانات به شرح ذیل است.بسم‌اللَّه‌الرّحمن‌الرّحیم‌امشب بحمداللَّه بسیار جلسه‌ی خوبی شد و من حقیقتاً بهره بردم؛ هم از مطالبی که بیان شد و هم بیشتر، از مشاهده‌ی ظرفیتی که در مجموعه‌ی فرزانگان و اندیشه‌ورزان کشور برای طرح مسائل و امتداد دادن و استمرار دادن به اجزای یک مسئله‌ی پیچیده و مرکب وجود دارد؛ که این را من امشب در مجموع مشاهده کردم. خیلی تشکر میکنم؛ هم از شما حضار محترم که زحمت کشیدید و تشریف آوردید و زمان طولانی‌ای را هم در این جلسه گذراندید، و هم از فراهم‌کنندگان این جلسه، از جناب آقای واعظزاده و دیگر همکارانی که زحمت کشیدند و این جلسه را ترتیب دادند و فراهم کردند. چون وقت گذشته، من عرایض خودم را زیاد طولانی نخواهم کرد؛ کوتاه صحبت میکنم. ...(۱) ان‌شاءاللَّه زمان برای صحبتهای مبسوط هم خواهد ماند.این اولین نشست از نوع خود در جمهوری اسلامی است. ما نشستهای زیادی داشته‌ایم؛ چه آن دیدارهائی که خود بنده با مجموعه‌های مختلف داشته‌ام، چه آنچه که اطلاع دارم اتفاق افتاده. بنابراین ما تا کنون از این نوع نشست نداشته‌ایم. مقصود ما از تشکیل این نشست – یا درست‌تر بگویم: سلسله‌ی نشستهائی که ان‌شاءاللَّه در آینده خواهیم داشت – در درجه‌ی اول این است که متفکران کشور، اندیشه‌ورزان کشور، خودشان را درگیر مسائل کلان کشور بکنند. کشور مسائل اساسی‌ای دارد. کارهای بزرگی هست که باید انجام بگیرد. توانائی‌ها و ظرفیتهای بسیاری هست که میتواند در خدمت این حرکت

عظیم انجام بگیرد. این مقصود تحقق نخواهد یافت، مگر اینکه زبدگان، فرزانگان و اندیشه‌ورزان، خودشان را با این مسائل کلان مرتبط و درگیر کنند. این باید اتفاق بیفتد و ان‌شاءاللّٰه این خواهد شد. مسئله‌ی تدوین الگوی اسلامی - ایرانی برای پیشرفت، یکی از مسائل کلان ماست؛ که البته این مسئله در دل خود، ده‌ها مسئله دارد، که بعد عرض خواهم کرد. این رشته در خصوص همین مسئله استمرار خواهد داشت و در کنار این، مسائل کلان دیگری وجود دارد که بایستی مطرح شود.هدف دومی که ما از تشکیل این جلسه داشته‌ایم، این است که یک فرهنگ و یک گفتمان، اول در میان نخبگان و به تبع آن در سطح عموم جامعه به وجود بیاید. همین حرفهائی که شما امشب بیان کردید، وقتی در سطح جامعه منتشر شود، ذهن نخبگان و سپس ذهن عموم مردم را به یک سمت اساسی سوق خواهد داد؛ اندیشیدن در مورد الگوی توسعه و مدل حرکت به سمت جلو، احساس اینکه باید در این زمینه مستقل باشیم و روی پای خودمان بایستیم، عیوب وابستگی و تکیه کردن به الگوهای بیگانه گسترش خواهد یافت. ما امروز به این احتیاج داریم. متأسفانه جامعه‌ی نخبگانی ما هنوز در بخشهای مهمی از این مسئله به یک نتیجه‌ی صحیح و درست نرسیده‌اند؛ که این باید اتفاق بیفتد و به حول و قوه‌ی الهی اتفاق خواهد افتاد.هدف سوم ما هم این است که بالاخره برای اداره‌ی کشور در ده‌ها سال آینده، لازم است جاده‌سازی کنیم، ریل‌گذاری کنیم. این جلسه و جلسات مشابه، به این ریل‌گذاری و جاده‌سازی منتهی خواهد شد. اینها اهداف ماست از تشکیل این جلسه و جلسات بعدی که ان‌شاءاللّٰه تشکیل خواهد شد.بنابراین کار متعلق به اشخاص و مقامات نیست، کار متعلق به بنده نیست؛ این کارِ همه است. همه‌ی ما در زمینه‌ی این کاری که دارد انجام میگیرد، مسئولیت داریم. هر کدام به قدر توانائی‌های خودمان، ظرفیتهای خودمان، سعه و شعاع قدرتی که در اختیار ما هست، در این زمینه مسئولیم، که باید ان‌شاءاللّٰه دنبال کنیم. این یک مطلب.مطلب بعدی این است که محصول این کار، زودبازده نیست. ما با توجه به این نکته، وارد این قضیه شدیم. البته بعضی از آقایان طرحها و پیشنهادهائی برای محصول زود هم مطرح کردند، ایرادی هم ندارد؛ لیکن آن چیزی که مورد نظر ماست، جز در بلندمدت و با یک نگاه خوشبینانه در میان‌مدت، به دست نخواهد آمد؛ این یک کار طولانی است. اگر ما توانستیم به حول و قوه‌ی الهی، در یک فرایند معقول، به الگوی توسعه‌ی اسلامی - ایرانیِ پیشرفت دست پیدا کنیم، این یک سند بالادستی خواهد بود نسبت به همه‌ی اسناد برنامه‌ای کشور و چشم‌انداز کشور و سیاستگذاری‌های کشور. یعنی حتّی چشم‌اندازهای بیست‌ساله و ده‌ساله که در آینده تدوین خواهد شد، باید بر اساس این الگو تدوین شود؛ سیاستگذاری‌هائی که خواهد شد - سیاستهای کلان کشور - باید از این الگو پیروی کند و در درون این الگو بگنجد. البته این الگو، یک الگوی غیر قابل انعطاف نیست. آنچه که به دست خواهد آمد، حرف آخر نیست؛ یقیناً شرائط نوبه‌نوی روزگار، ایجاد تغییراتی را ایجاب میکند؛ این تغییرات باید انجام بگیرد. بنابراین الگو، یک الگوی منعطف است؛ یعنی قابل انعطاف است. هدفها مشخص است؛ راهبردها ممکن است به حسب شرائط گوناگون تغییر پیدا کند و حک و اصلاح شود. بنابراین ما در این قضیه هیچ دچار شتابزدگی نخواهیم شد. البته شتاب معقول باید وجود داشته باشد؛ لیکن شتابزده نخواهیم شد و ان‌شاءاللّٰه با حرکت صحیح و متینی پیش خواهیم رفت.خوب، دوستان در زمینه‌ی مفردات این جمله، بحثهای خوبی کردند؛ «الگوی اسلامی - ایرانیِ پیشرفت». درباره‌ی اینکه الگو معنایش چیست، ایرانی به چه لحاظ، اسلامی به چه لحاظ، و پیشرفت در چه جهات، بحثهای خوبی انجام گرفت. آنچه که من میخواهم اضافه کنم، این است که اولاً- کلمه‌ی «پیشرفت» را ما با دقت انتخاب کردیم؛ تعمداً نخواستیم کلمه‌ی «توسعه» را به کار ببریم. علت این است که کلمه‌ی توسعه، یک بار ارزشی و معنائی دارد؛ التزاماتی با خودش همراه دارد که احیاناً ما با آن التزامات همراه نیستیم، موافق نیستیم. ما نمیخواهیم یک اصطلاح جاافتاده‌ی متعارف جهانی را که معنای خاصی را از آن میفهمند، بیاوریم داخل مجموعه‌ی کار خودمان بکنیم. ما مفهومی را که مورد نظر خودمان است، مطرح و عرضه میکنیم؛ این مفهوم عبارت است از «پیشرفت». معادل معنای فارسی پیشرفت را میدانیم؛ میدانیم مراد از پیشرفت چیست. تعریف هم خواهیم کرد که منظور ما از این پیشرفتی که در فارسی معنایش روشن است، چیست؛ پیشرفت در چه ساحتهائی است، به چه سمتی است. ما این وام نگرفتن مفاهیم

را در موارد دیگری هم در انقلاب داشته‌ایم. ما از کلمه‌ی «امپریالیسم» استفاده نکردیم؛ کلمه‌ی «استکبار» را آوردیم. ممکن است یک زوایائی در معنای امپریالیسم وجود داشته باشد که مورد نظر ما نیست. حساسیت ما بر روی آن زوایا نیست؛ حساسیت ما بر روی آن معنائی است که از کلمه‌ی «استکبار» به دست می‌آید. لذا این را مطرح کردیم، در انقلاب جا افتاد؛ دنیا هم امروز منظور ما را میفهمد. و همچنین مفاهیم دیگری.مفهوم پیشرفت، برای ما مفهوم روشنی است. ما «پیشرفت» را به کار میبریم و تعریف میکنیم که مقصود ما از پیشرفت چیست. در خصوص ایرانی بودن الگو، علاوه بر آنچه که دوستان گفتند؛ که خوب، شرائط تاریخی، شرائط جغرافیائی، شرائط فرهنگی، شرائط اقلیمی، شرائط جغرافیای سیاسی در تشکیل این الگو تأثیر میگذارد - که قطعاً اینها درست است - این نکته هم مطرح است که طراحان آن، متفکران ایرانی هستند؛ این کاملاً وجه مناسبی است برای عنوان ایرانی؛ یعنی ما نمیخواهیم این را از دیگران بگیریم؛ ما میخواهیم آنچه را که خودمان لازم میدانیم، مصلحت کشورمان میدانیم، آینده‌مان را میتوانیم با آن تصویر و ترسیم کنیم، این را در یک قالبی بریزیم. بنابراین، این الگو ایرانی است. از طرف دیگر، اسلامی است؛ به خاطر اینکه غایات، اهداف، ارزشها و شیوه‌های کار، همه از اسلام مایه خواهد گرفت؛ یعنی تکیه‌ی ما به مفاهیم اسلامی و معارف اسلامی است. ما یک جامعه‌ی اسلامی هستیم، یک حکومت اسلامی هستیم و افتخار ما به این است که میتوانیم از منبع اسلام استفاده کنیم. خوشبختانه منابع اسلامی هم در اختیار ما وجود دارد؛ قرآن هست، سنت هست و مفاهیم بسیار غنی و ممتازی که در فلسفه‌ی ما و در کلام ما و در فقه ما و در حقوق ما وجود دارد. بنابراین «اسلامی» هم به این مناسبت است. الگو هم نقشه‌ی جامع است. وقتی میگوئیم الگوی ایرانی - اسلامی، یعنی یک نقشه‌ی جامع. بدون نقشه‌ی جامع، دچار سردرگمی خواهیم شد؛ همچنان که در طول این سی سال، به حرکتهای هفت و هشتی، بی‌هدف و زیگزاگ مبتلا بودیم و به این در و آن در زدیم. گاهی یک حرکتی را انجام دادیم، بعد گاهی ضد آن حرکت و متناقض با آن را - هم در زمینه‌ی فرهنگ، هم در زمینه‌ی اقتصاد و در زمینه‌های گوناگون - انجام دادیم! این به خاطر این است که یک نقشه‌ی جامع وجود نداشته است. این الگو، نقشه‌ی جامع است؛ به ما میگوید که به کدام طرف، به کدام سمت، برای کدام هدف داریم حرکت میکنیم. طبعاً همین طور که دوستان گفتند، وضعیت مطلوب باید تصویر شود و چگونگی رسیدن از وضع موجود به آن وضع مطلوب هم بایستی بیان شود. یقیناً سؤالات زیادی مطرح خواهد شد؛ این سؤالات بایستی دانسته شود. یکی از آقایان اینجا گفتند چهار هزار سؤال وجود دارد؛ این خیلی خوب است. این سؤالها شناخته شود، دانسته شود. این حرکت بایست در مجموعه‌ی نخبگانی ما به وجود بیاید. سؤالها مطرح شود، به این سؤالها پاسخ داده شود؛ این حرکت طولانی‌مدت است.البته اینکه ما میگوئیم ایرانی یا اسلامی، مطلقاً به این معنا نیست که ما از دستاوردهای دیگران استفاده نخواهیم کرد؛ نه، ما برای به دست آوردن علم، هیچ محدودیتی برای خودمان قائل نیستیم. هر جائی که علم وجود دارد، معرفتِ درست وجود دارد، تجربه‌ی صحیح وجود دارد، به سراغ آن خواهیم رفت؛ منتها چشم‌بسته و کورکورانه چیزی را از جائی نخواهیم گرفت. از همه‌ی آنچه که در دنیای معرفت وجود دارد و میشود از آن استفاده کرد، استفاده خواهیم کرد.سؤالاتی مطرح است، که بعضی از این سؤالات اینجا مطرح شد و پاسخ داده شد، که من آنها را تکرار نمیکنم. حرفهای خوبی هم زده شد، که هیچ لزومی ندارد من آنها را تکرار کنم. البته مجموعه‌ی کارهائی را که انجام گرفته، من قبلاً دیده بودم؛ حالا هم مجدداً با دقت گوش دادم. حرفهای بسیار خوبی در اینجا مطرح شد. بعضی سؤال میکنند که این مقطع زمانی به چه مناسبت است؟ بعد از آنکه اصل ضرورتش را قبول میکنند و قبول دارند، سوال میکنند که چرا قبلاً این کار انجام نگرفته، یا چه ضرورتی وجود دارد که حالا این کار انجام بگیرد؟ خوب، فاصله‌ی زیادی نشده است. برای این فرایندی که به منظور ایجاد و تدوین یک چنین الگوئی حتماً طی خواهد شد، این سی سال، زمان طولانی‌ای نیست. تجربه‌ها متراکم میشود، معرفتها انباشته میشود، اوضاع و احوال سیاسی اقتضاء میکند؛ بعد به نقاطی میرسیم که مجهول بوده است و اینها را ان‌شاءاللّه معلوم خواهیم کرد. به نظر من در این مقطع، ظرفیت کشور، یک ظرفیت مناسبی است. البته گفته شد که برای تدوین یک چنین الگوئی، ما توانائی فکری نداریم.

نمیتوانیم این را قبول کنیم. ظرفیتهای کشور، ظرفیتهای زیادی است. تا آن حدی که بنده اطلاع پیدا میکنم، به نظرم ظرفیتهای بالفعل شـده‌ی بسیار خوبی وجود دارد؛ هم در حوزه‌ی دانشـگاهی، هم در حوزه‌ی علمیه‌ی قم و بعضـی حوزه‌هـای دیگر. علاوه‌ی بر این، استعدادها و ظرفیتهائی وجود دارد که میشود اینها را با مطالبه بالفعل کرد؛ اینها را وسط میدان آورد. ما اگر امروز این کار را شروع نکنیم و دنبال نکنیم، مطمئناً عقب خواهیم مانـد و ضـرر خواهیم کرد؛ لـذاست که بایستی حتماً این حرکت که اینجور طراحی شده، پیش برود.آنچه که بـاز من اینجـا اضـافه میکنم، این است که عرصه‌هـای این پیشـرفت را به طور کلی بـایستی مشـخص کنیم. چهار عرصه‌ی اساسـی وجود دارد، که عرصه‌ی زنـدگی - که شامـل عـدالت و امنیت و حکومت و رفاه و این چیزها میشود - یکی از این چهار عرصه است. در درجه‌ی اول، پیشـرفت در عرصه‌ی فکر است. ما بایستی جامعه را به سمت یک جامعه‌ی متفکر حرکت دهیم؛ این هم درس قرآنی است. شـما ببینیـد در قرآن چقـدر «لقوم یتفکّرون»، «لقوم یعقلون»، «أفلا یعقلون»، «أفلا یتـدبّرون» داریم. ما باید جوشیدن فکر و انـدیشه‌ورزی را در جـامعه‌ی خودمـان به یک حقیقت نمایان و واضـح تبـدیل کنیم. البته این از مجموعه‌ی نخبگان شروع خواهـد شـد، بعـد سـرریز خواهـد شد به آحاد مردم. البته این راهبردهائی دارد، الزاماتی دارد. ابزار کار، آموزش و پرورش و رسانه‌هـاست؛ کـه بایـد در برنامه‌ریزی‌هـا اینهـا همـه لحـاظ شـود و بیایـد.عرصـه‌ی دوم - که اهمیتش کمـتر از عرصه‌ی اول است - عرصه‌ی علم است. در علم باید ما پیشـرفت کنیم. البته علم هم خود، محصول فکر است. در همین زمان کنونی، در حرکت به سمت پیشـرفت فکری، هیچ نبایستی توانی و کوتاهی و کاهلی به وجود بیاید. خوشـبختانه چند سالی است که این حرکت در کشور شروع شـده؛ نـوآوری علمی و حرکـت علمی و به سـمت اسـتقلال علمی حرکت کردن. علم هم اینجـوری است دیگر؛ بلافاصـله در قـالب فناوری‌هـا و اینهـا خودش را نشـان میدهـد. در موارد زیـادی، محصول حرکت علمی هم مثل این مسـئله‌ی مورد بحث ما از چیزهای بلندمدت نیست؛ نزدیکتر و ثمره‌ی آن دم‌دست‌تر است. کار علمی را بایستی عمیق و بنیانی انجام داد. این هم یک عرصه‌ی پیشـرفت است.عرصه‌ی سـوم، عرصه‌ی زنـدگی است، که قبلاًـ عرض کردیم. همه‌ی چیزهـائی که در زنـدگی یـک جـامعه به عنـوان مسـائل اساسـی و خطوط اساسـی مطرح است، در همین عنوان «عرصه‌ی زندگی» میگنجد؛ مثل امنیت، مثل عدالت، مثل رفاه، مثل استقلال، مثـل عزت ملی، مثـل آزادی، مثـل تعـاون، مثـل حکومت. اینها همه زمینه‌های پیشـرفت است، که بایـد به اینها پرداخته شود.عرصه‌ی چهـارم - که از همه‌ی اینهـا مهمتر است و روح همه‌ی اینهـاست - پیشـرفت در عرصه‌ی معنویت است. ما بایستی این الگو را جوری تنظیم کنیم که نتیجه‌ی آن این باشـد که جامعه‌ی ایرانی ما به سـمت معنویتِ بیشتر پیش برود. البته این در جای خود برای ما روشـن است، شایـد برای خیلی از حضـار محترم هم روشن است؛ امـا بایـد برای همه روشن شود که معنویت نه بـا علم، نه بـا سیاست، نه با آزادی، نه با عرصه‌های دیگر، هیـچ منافاتی نـدارد؛ بلکه معنویت روح تمام اینهاست. میتوان با معنویت قله‌های علم را صاحب شد و فتـح کرد؛ یعنی معنویت هم وجود داشته باشـد، علم هم وجود داشـته باشـد. دنیـا در آن صورت، دنیای انسانی خواهـد شـد؛ دنیائی خواهـد شد که شایسـته‌ی زندگی انسان است. دنیای امروز، دنیای جنگلی است. دنیائی که در آن علم همراه باشد با معنویت، تمدن همراه باشـد با معنویت، ثروت همراه باشـد با معنویت، این دنیا دنیای انسانی خواهد بود. البته نمونه‌ی کامل این دنیا در دوران ظهور حضـرت بقیـةاللّه (ارواحنـا فـداه) اتفاق خواهـد افتاد و از آنجا - من این را اینجا عرض بکنم - دنیا شـروع خواهـد شـد. ما امروز در زمینه‌هـای مقـدماتیِ عـالم انسـانی داریم حرکت میکنیم. مـا مثل کسانی هستیم که در پیـچ وخمهای کوه‌ها و تپه‌ها و راه‌های دشوار داریم حرکت میکنیم تا به بزرگراه برسیم. وقتی به بزرگراه رسیدیم، تازه هنگام حرکت به سـمت اهداف والاست. بشریت در طول این چنـد هزار سـال عمر خود، دارد از این کوره‌راه‌هـا حرکت میکنـد تـا به بزرگراه برسـد. وقتی به بزرگراه رسـید - که آن، دوران ظهور حضـرت بقیـةاللّه است - آنجا حرکت اصـلی انسان آغاز خواهـد شـد؛ حرکت سـریع انسان آغاز خواهـد شد؛ حرکت موفق و بی‌زحمت انسان آغاز خواهد شد. زحمت فقط عبارت است از همین که انسان در این راه حرکت کند و برود؛ دیگر حیرتی در آنجا وجود نخواهد داشت.به هر حال این چهار عرصه‌ی پیشرفت است که ما باید با توجه به این الگوئی که ان‌شاءاللّه شماها دنبال میکنید

– که سازوکار دنبال کردن این هم تا حدودی به نحو اجمال برایمان روشن است و خواهیم گفت – در این عرصه‌ها پیش برویم.در باب محتوای اسلامی، دوستان اشارات خیلی خوبی داشتند. اولین مسئله‌ای که باید در نظر گرفته شود، مسئله‌ی مبدأ است، مسئله‌ی توحید است؛ «انّا للّه و انّا الیه راجعون».(۲) مهمترین مشکل دنیائی که امروز رنگین‌ترینش در غرب متجلی است و به آن داریم اشاره میکنیم، جدائی از خدا و اعتقاد به خدا و التزام به اعتقاد به خداست. البته شاید اعتقاد ظاهری و صوری و اینها وجود دارد، لیکن به اعتقاد به خدا التزام نیست. اگر مسئله‌ی مبدأ حل شد، بسیاری از مسائل حل خواهد شد. «یسبّح له ما فی السّماوات و ما فی الأرض»،(۳) «و للّه جنود السّماوات و الأرض و کان اللّه علیما حکیما».(۴) وقتی انسان به این مسئله معتقد شد، این توحیدی که این معنا را به ما نشان میدهد، یک نیروی عظیم و تمام نشدنی را در اختیار بشر میگذارد. «هو اللّه الّذی لا اله الّا هو الملک القدّوس السّلام المؤمن المهیمن العزیز الجبّار المتکبر سبحان اللّه عمّا یشرکون».(۵) وقتی انسان اینجور توحیدی را معتقد بود، وقتی توانستیم این اعتقاد را در بدنه‌ی زندگیِ خودمان بسط دهیم، این مشکل اساسی بشریت را حل خواهد کرد.مسئله‌ی دومی که مسئله‌ی اساسی است، قضیه‌ی معاد، قضیه‌ی محاسبه، قضیه‌ی تمام نشدن قضایا با زوال جسم – با مرگ – است؛ این خیلی مسئله‌ی مهمی است؛ این که حساب و کتابی در کار است؛ «فمن یعمل مثقال ذرّة خیرا یره». ملتی که این اعتقاد را داشته باشد و در برنامه‌ی عملی‌اش این معنا باشد که «فمن یعمل مثقال ذرّة خیرا یره. و من یعمل مثقال ذرّة شرّا یره»،(۶) در زندگی‌اش تحول اساسی به وجود خواهد آمد. اعتقاد به امتداد نتائج عمل، ایثار و جهاد را معنا میبخشد و منطقی میکند. یکی از ابزارهای مهم ادیان – که در اسلام به طور واضحی وجود دارد – مسئله‌ی جهاد است. جهاد باید همراه با ایثار باشد؛ والّا جهاد نخواهد شد. ایثار یعنی ازخودگذشتگی. در منطق عقل ابزاری، ازخودگذشتگی یک امر بی‌منطقی است. خوب، چرا من از خودم بگذرم؟ این اعتقاد به معاد است که این را منطقی میکند، عقلانی میکند. وقتی ما معتقدیم که هیچ عملی از بین نخواهد رفت و همه‌ی اعمال محفوظ است و ما در آن زندگی واقعی – که حَیَوان واقعی و زندگی واقعی است؛ «انّ الدّار الأخرة لهی الحیوان»(۷) – این اعمال را در مقابل چشممان خواهیم دید، آن وقت اینجا اگر برای تکلیف، برای وظیفه یک چیزی را از دست دادیم، احساس خسارت نمیکنیم؛ ولو آن چیز جانمان باشد، ولو آن چیز عزیزان و فرزندانمان باشد. باید اینها جزو الگوی پیشرفت بیاید و در پیشرفت یک جامعه معنا پیدا کند. بنابراین مسئله‌ی اصلی، مسئله‌ی توحید و مسئله‌ی معاد است.بعد مسئله‌ی عدم تفکیک دنیا و آخرت است؛ «الدّنیا مزرعة الأخرة»،(۸) که به نظرم بعضی از دوستان هم اشاره کردند؛ این خیلی مهم است. دنیا و آخرت از هم جدا نیستند. آخرت ما آن روی سکه‌ی دنیای ماست. «و انّ جهنّم لمحیطة بالکافرین»؛(۹) کافر همین حالا توی جهنم است، منتها جهنمی که او نمیفهمد که الان توی جهنم است؛ بعد که این تجسم پیدا کرد، میفهمد. «ای دریده پوستین یوسفان / گرگ برخیزی از این خواب گران». الان او گرگ است، منتها احساس گرگی نمیکند. ما هم که چشممان بسته است، او را گرگ نمی‌بینیم؛ اما وقتی که از خواب بیدار شدیم، می‌بینیم این گرگ است. پس پیوستگی دنیا و آخرت به این معناست. اینجور نیست که حالا مثلاً فکر کنیم دنیا مثل بلیتهای بخت‌آزمائی است؛ نه، اصلاً آخرت آن روی این دنیاست، آن روی این سکه است.مسئله‌ی دیگر، مسئله‌ی انسان است؛ نگاه اسلام به انسان، محور بودن انسان. این موضوع در اسلام خیلی معنای وسیعی دارد. خوب، پیداست انسان اسلامی با انسانی که در فلسفه‌های مادی غرب و پوزیتیویسم قرن نوزده و اینها مطرح است، بکلی متفاوت است؛ این یک انسان است، آن یک انسان دیگر است؛ اصلاً تعریف این دو انسان یکی نیست. لذا محور بودن انسان هم در اسلام با محور بودن انسان در آن مکاتب مادی بکلی متفاوت است. انسان، محور است. همه‌ی این مسائلی که ما داریم بحث میکنیم: مسئله‌ی عدالت، مسئله‌ی امنیت، مسئله‌ی رفاه، مسئله‌ی عبادت، برای این است که فرد انسان سعادتمند شود. اینجا مسئله‌ی سعادت و مسئله‌ی عقبی متعلق به فرد است؛ نه به این معنا که انسان از حال دیگران غافل باشد، برای آنها کار نکند؛ نه، «من احیاها فکأنّما احیا النّاس جمیعا».(۱۰) در روایت هست که معنای این جمله را از امام پرسیدند، فرمود: تأویل اعظم آن این است که تو کسی را هدایت کنی. معلوم است که هدایت وظیفه‌ی همه است؛ لیکن در نهایت آن چیزی که از نگاه

اسلام برای انسان مطرح است و اهم است، نجات خودش است. ما باید خودمان را نجات دهیم. نجات ما به این است که به وظائفمان عمل کنیم؛ که البته آن وقت وظائف اجتماعی، استقرار عدالت، ایجاد حکومت حق، مبارزه‌ی با ظلم، مبارزه‌ی با فساد، اینها همه جزو مقدمات همان نجات است. بنابراین اصل این است. همه چیز مقدمه است؛ جامعه‌ی اسلامی هم مقدمه است؛ عدالت هم مقدمه است. اینکه در قرآن کریم هست که «لیقوم النّاس بالقسط»(۱۱) – که به عنوان هدف انبیاء ذکر شده – قطعاً عدل هدف است، منتها این هدف میانی است؛ هدف نهائی عبارت است از رستگاری انسان؛ این بایستی مورد توجه باشد. انسان موجودی است مکلف، مختار و مواجه با هدایت الهی – «أ لم نجعل له عینین و لسانا و شفتین و هدیناه النّجدین»(۱۲) – میتواند هدایت را انتخاب کند، میتواند ضلالت را انتخاب کند. انسان موجودی است متعهد، برای خود، برای جامعه، برای اهل. آن وقت با این نگاه، مردم‌سالاری علاوه بر اینکه برای مردم یک حق است، یک تکلیف هم میشود؛ یعنی همه‌ی مردم در امر حکومت جامعه مسئولند. نمیشود گفت که آقا به من مربوط نیست؛ نه، صلاح و فساد کشور، حکومت، اینها به یکایک انسانها مرتبط است؛ یعنی انسان در مقابل آن متعهد است. این هم یکی از آن عناصر اصلی است که بایستی در دیدگاه اسلام مورد ملاحظه قرار بگیرد و در این الگو رعایت شود.مسئله‌ی بعد، مسئله‌ی حکومت است؛ که باز در این باب هم اسلام نظرات ویژه‌ای دارد. صلاح فردی در امر حکومت در اسلام، یک امر بسیار مهم و اساسی است. هر کسی به هر اندازه‌ای از مدیریت که میخواهد مباشرت کند، بایستی صلاحیت آن را در خودش به وجود بیاورد یا در خودش ببیند و بپذیرد؛ بدون این، عمل نامشروعی انجام داده. عدم علو، عدم اسراف، عدم استئثار، مسئله‌ی مهمی در امر حکومت است. خداوند درباره‌ی فرعون میفرماید: «کان عالیا من المسرفین»؛(۱۳) یعنی گناه فرعون این است: عالی است. بنابراین برای حاکم، علو و استعلاء یک نقطه‌ی منفی است؛ نه خود او حق دارد استعلاء کند، نه اگر اهل استعلاء است، حق دارد قدرت را قبول کند، نه مردم اجازه دارند که او را به عنوان حاکم و امام جامعه بپذیرند. استئثار یعنی همه چیز را برای خود خواستن؛ در مقابل ایثار است. ایثار یعنی همه چیز را به نفع دیگران از خود جدا کردن، استئثار یعنی همه چیز را به نفع خود از دیگران جدا کردن. علو و استعلاء و استئثار جزو نقاط منفی حکومت است. امیرالمؤمنین در نهج البلاغه درباره‌ی بنی‌امیه فرمودند: «یأخذون مال اللّه دولا و عباد اللّه خولا و دین اللّه دخلا بینهم». یعنی دلیل بر اینکه اینها برای حکومت صلاحیت ندارند، این است که این خصوصیت را دارند: «یأخذون مال اللّه دولا»؛ یعنی اموال عمومی دست به دست بین خودشان میگردد، با اینکه مال عامه‌ی مردم است. «و عباد اللّه خولا»؛ مردم را مثل بردگان خود به حساب می‌آورند و استخدام میکنند. «و دین اللّه دخلا بینهم»؛ دین خدا را هم هر جوری که دوست میدارند، دستکاری میکنند. بنابراین در حکومت، اسلام نظر دارد. این بایستی در الگوی زندگی ما برای بلندمدت حتماً گنجانده و ملاحظه شود.در خصوص مسئله‌ی اقتصاد، آقایان بحثهای خوبی کردید. «کی لا یکون دولهٔ بین الأغنیاء منکم»(۱۴) یک معیار مهمی است. مسئله‌ی عدالت، بسیار مهم است. یکی از ارکان اصلی این الگو باید حتماً مسئله‌ی عدالت باشد. اصلاً عدالت معیار حق و باطل حکومتهاست. یعنی در اسلام اگر چنانچه شاخص عدالت وجود نداشت، حقانیت و مشروعیت زیر سؤال است.مسئله‌ی دیگر، نگاه غیرمادی به اقتصاد است. بسیاری از این مشکلاتی که در دنیا پیش آمده، به خاطر نگاه مادی به مسئله‌ی اقتصاد و مسئله‌ی پول و مسئله‌ی ثروت است. همه‌ی این چیزهائی که دوستان از انحرافهای غرب و مشکلات فراوان و مسئله‌ی استثمار و استعمار و اینها ذکر کردند، به خاطر این است که به پول و به ثروت نگاه ماده‌گرایانه وجود داشته. میتوان این نگاه را تصحیح کرد. اسلام برای ثروت اهمیت قائل است، اعتبار قائل است. تولید ثروت در اسلام مطلوب است؛ منتها با نگاه الهی و معنوی. نگاه الهی و معنوی این است که از این ثروت برای فساد، برای ایجاد سلطه، برای اسراف نباید استفاده کرد؛ از این ثروت بایستی برای سود جامعه بهره برد. و بقیه‌ی مسائل فراوانی که وجود دارد.البته اینجا بحثها، بحثهای زیادی است. من نمیخواهم بحث را طولانی کنم؛ چون هم وقت گذشته، و هم لزومی ندارد فعلاً توی این جلسه ما اینها را بحث کنیم. ان‌شاءاللّه اگر عمر باشد، وقتهای زیادی برای این بحثها خواهیم داشت.ما گفتیم این آغاز یک راه است؛ یعنی جلسه‌ی امشب ما یک شروع

بود؛ این باید ادامه پیدا کند. ممکن است درباره‌ی همین مسئله‌ی الگوی اسلامی - ایرانی برای پیشرفت، ده و شاید ده‌ها گردهمائی و نشست لازم باشد. ممکن است ده‌ها حلقه‌ی علمی لازم باشد که در دانشگاه‌های مختلف تشکیل شود. ممکن است صدها نفر از فرزانگان و نخبگان و دانشمندان ما که ترجیح میدهند کار شخصی بکنند - اهل کار جمعی نیستند - آماده باشند در خانه‌های خودشان مطالعه کنند؛ از اینها بایستی استفاده شود. حلقه‌های فکری تشکیل شود، دانشگاه‌ها و حوزه‌ها با این مسئله درگیر شوند، تا اینکه بتوانیم ان‌شاءاللَّه این را به نقطه‌ی مطلوب خودش برسانیم.البته گزارشی که آقای دکتر داوودی دادند، گزارش بسیار خوبی بود؛ من هم کم‌وبیش بی‌اطلاع نبودم از این مطالبی که ایشان گفتند؛ لیکن با این تفصیل ما اطلاع نداشتیم. اینها بسیار خوب است، با هم هیچ منافاتی ندارد. این کار، کار یک مجموعه‌ی خاص و محدود نیست؛ کاری است که باید همه‌ی ظرفیت نخبگانی کشور به میدان بیاید. همان طور که عرض کردیم، کار کوتاه‌مدت و از آن پروژه‌های زودبازده هم نیست؛ این کار بلندمدتی است، باید انجام بگیرد، عجله‌ای هم نداریم. ما پیش خواهیم رفت. این چیزی هم نیست که دولتها یا مجالس بتوانند آن را تصویب کنند؛ این - همان‌جور که گفتیم - نسبت به همه‌ی اسناد مهم سازنده‌ی فعال در کشور، جایگاه بالادستی دارد؛ باید خیلی مراحل را طی کند و به یک قوام لازم برسد. این فکرها باید کاملاً ورز بخورد تا اینکه بتواند به یک نقطه‌ی اساسی برسد.یک مرکزی هم برای این کار لازم است که این مسئله را دنبال کند؛ این مرکز را ان‌شاءاللَّه تشکیل خواهیم داد. باید جائی باشد که این حرکت را در انحصار نگیرد. ما از آن مرکز توقع نخواهیم کرد که این کار را او انجام دهد؛ بلکه توقع خواهیم کرد که او این حرکت عظیم نخبگانی در کشور را زیر نظر بگیرد، از آنها خبر بگیرد، به آنها کمک کند، پشتیبانی‌های گوناگون بکند؛ جوری باشد که این حرکت متوقف نشود. البته عرض کردیم؛ لازم است یک کانون مرکزی و ستادی به وجود بیاید و ان‌شاءاللَّه به وجود خواهد آمد. بنابراین امشب کار ما با شما تمام نمیشود. یعنی این مسئله، مسئله‌ای نیست که توی این جلسه شروع شده باشد و توی این جلسه تمام شود؛ این ان‌شاءاللَّه ادامه پیدا خواهد کرد. البته جمعهای گوناگونی خواهند بود؛ یعنی افراد فراوانی هستند، شخصیتهای مختلفی هستند. همان طور که آقای دکتر واعظزاده سفارش کردند، من هم درخواست میکنم آقایانی که نظراتی دارند و میخواستند نظرات خود را بیان کنند، این نظرات را بدهند. مطالبی هم که اینجا گفته شد، بعضی از آنها مطالبی است که انسان باید رویش فکر کند؛ یعنی بایستی حلقه‌های فکری تشکیل شود، روی اینها بحث شود، حلاجی شود، دفاع شود، اشکال بشود، انقلت و قلت طلبگی انجام بگیرد تا ان‌شاءاللَّه به یک نتائجی برسیم.والسّلام علیکم و رحمةاللَّه و برکاته۱) درخواست آقای واعظزاده از رهبر معظم انقلاب اسلامی، برای ایراد بیانات مبسوط در این جلسه۲) بقره: ۱۵۶۳) حشر: ۲۴۴) فتح: ۴۵) حشر: ۲۴۶) زلزله: ۷ و ۸۷) عنکبوت: ۶۴۸) ارشاد القلوب: ج ۱، ص ۸۹۹) توبه: ۴۹۱۰) مائده: ۳۲۱۱) حدید: ۲۵۱۲) بلد: ۸ - ۱۰۱۳) دخان: ۳۱۱۴) حشر:

مدیریت بر مبنای فعالیت نشانه‌گیری به سمت علت ها

مدیریت توسعه و پژوهش

چکیده: بهبود مستمر عملیات، فرایند دست‌یابی به محصولات بهتر و قیمت تمام شده ارزانتر در عملیات تولید و فروش است و به عنوان یک هدف راهبردی(استراتژیک) مقوله هایی از کنترل جامع کیفی ، افزایش کارایی ، ازدیاد اثر بخشی، ارتقای بهره وری ،کاهش هزینه و حذف اقلام معیوب (ضایعات) از فرایند تولید را شامل می شود. صاحب نظران

امروزه عقیده دارند که تولید تابعی از فعالیت و فعالیت تابعی از مصرف منابع است و این منابع محدود و کمیاب هستند. بنابراین کنترل فعالیت و ترکیب بهینه عوامل تولید از مبانی بهبود عملیات به شمار می روند.تصمیم گیری برای بهبود عملیات ،نیازمند اطلاعات در حوزه حسابداری مدیریت است و سیستم هزینه یابی، انعطاف مناسبی را بر حسب نیاز مدیران و مقتضیات محیط می‌طلبد.در رویکرد مدیریت بر مبنای فعالیت (ABM) هزینه یابی مبتنی بر تولید گروهی محصولات است نه تاکید بر تولید واحد

محصول. پس مدیریت بر مبنای فعالیت، مستلزم کاربرد سیستم کنترل جامع کیفی در محیطی مبتنی بر شناخت و کنترل فعالیت است.مقدمهاگر چه عبارت «این دنیای کوچکی است»مدت مدیدی است که به کار برده می‌شود، ولی این عبارت به طور خلاصه در محیط تجاری امروز تبلور می یابد. امروزه بازار، واقعاً یک بازار جهانی است. شرکتها و مؤسساتی که در یک شهر یا یک کشور مشخص فعالیت می کنند، همان گونه که احتمالاً رقبایی در شهر یا کشور محل فعالیت خود دارند با رقبایی درسایر کشورها نیز روبرو هستند. رقابت شدید جهانی شرکتها را ناچار می سازد که به خاطر دست‌یابی به کیفیت بالای محصول با هزینه پایین بیش از گذشته تلاش کنند.رقابت جهانی یکی از عوامل عمده مؤثر بر واحدهای اقتصادی ظرف سی سال گذشته بوده است. به طور مثال در سال ۱۹۶۰تقریباً تمامی خودروها و تلویزیون‌هایی که در آمریکا توسط مردم خریداری می شد ساخت آمریکا بود. سازندگان این محصولات نیازی نداشتند که نگران رقابت با تولیدکنندگان این گونه محصولات در کشورهای دیگر باشند. اما امروزه اکثر تلویزیون‌ها و بسیاری از خودروهای خریداری شده در این کشور از خارج وارد می شود.در بسیاری از موارد قطعات این محصولات در کشورهای بسیار گوناگونی ساخته می شود. با کاهش حقوق و عوارض گمرکی و سودهای بازرگانی، واحدهای انتفاعی ناگزیرند تمامی تولیدکنندگان محصولات مشابه در سطح جهان را به عنوان رقیب و کلیه خریداران در کشورهای مختلف را به عنوان مشتری نگاه می کنند.مشتریان انتظارات مختلفی از حالات و کیفیت قابل اعتماد به محصول دارند.آنها بهای تمام شده ، زمان و چگونگی تحویل محصول یا خدمتشان را در نظر می گیرند.برای راضی نگه داشتن مشتریان و رقابت با سایر تولیدکنندگان باید به صورت همزمان روی سه بعد کیفیت ، هزینه و زمان رقابت کرد.این سه عنصر یک مثلث استراتژیک را تشکیل می دهند.کیفیت،تجربه کلی یک مشتری با یک محصول است که خصوصیات فیزیکی و امکانات آن محصول و قابلیت اعتماد به کارایی امکانات آن را در بر می گیرد.کیفیت همچنین شامل خدمات دهی این امکانات مانند خدمات پس از فروش و سطح کارایی خدمات انجام شده به وسیله یک سازمان است.بهای تمام شده یا هزینه،شامل منابع مصرف شده به وسیله تولیدکنندگان و سازمانهای حمایت کننده آنها مانندعرضه کنندگان و فروشندگان است.بهای تمام شده محصول شامل کل حلقه ارزش یعنی کل تشکیلات از عرضه کننده تا خدمات دهی بعد از فروش و مصرف کنندگان یا کسانی که برای مشتریان ارزش افزوده به وجود می‌آورند است. با این تعبیر بهای تمام شده مشتریان شامل بهای تمام شده حمایت کننده و مصرف کننده محصول است که معمولا بهای تمام شده مالکیت نامیده می شود.زمان،یعنی مدتی که طول می کشد تا شرکت پس از اعلام نیاز، محصول را در دسترس مشتری قرار دهد یامدتی که شرکت قادر است محصولاتش را با امکانات جدید یا تکنولوژی نوآوری شده با سرعت توسعه دهدوآن را در سریعترین وقت به بازار عرضه کند.همچنین زمان شامل صرف وقت جهت کامل کردن حلقه فعالیتها از شروع تا پایان تولید می شود.امروزه اگر مدیران واحدهای انتفاعی بخواهند محصولاتی را تولید کنند که در بازار های جهانی با محصولات مشابه قابل رقابت باشد و مشتریان را به خود جذب کند، می بایستی نسبت به فعالیتهایی که در ساخت محصولات نقش دارند و از هزینه انجام این‌گونه فعالیتها بموقع آگاه شوند. این آگاهی از طریق شناسایی فعالیتها و تخصیص هزینه ها و فعالیتها به دست می آید.سیستم مدیریت بر مبنای فعالیت از این باور سرچشمه می گیرد که محصولات فعالیتها را مصرف می کنند و فعالیتها منابع را. پس مدیریت بر مبنای فعالیت عبارت است از یک روش سیستماتیک بررسی ،برنامه ریزی کنترل و بهبود و هزینه های سرمایه ای که بر اصل هزینه های مصرفی فعالیتها تمرکز دارد.سیستم‌های ABM برخلاف سیستم‌های سنتی هزینه که بر کارکنان متمرکز هستند، بر کار تکیه دارند. رکن اصلی مدیریت بر مبنای فعالیت، حسابداری فعالیت(activity accounting) است.حسابداری فعالیت همانگونه که از اسم آن برمی آید سیستمی است که فعالیتها، هزینه ها و ویژگیهای فعالیتها و درآمدهای هر واحد ، هر مرکز هزینه یا گروهی از کارکنان را در یک سازمان معین و گزارش می کند. به عبارت دیگرحسابداری فعالیت به شناسایی مجموعه ای از تکنیک‌های طراحی شده در حسابداری مدیریت می پردازد که تاکید شان بر فعالیتهاست.این تکنیکها عمدتا شامل

سیستم تولید بهنگام ، هزینه یابی بر مبنای فعالیت ،هزینه یابی هدف و هزینه یابی کایزن است که به شرح آنها پرداخته می شود.تولید بهنگاموش تولید بهنگام (just in time) که علامت اختصاری آن JIT است، از ۳۰سال قبل در ژاپن ابداع شد. فلسفه این روش بر تمرکز فعالیتها و کوششها ی مدیریت در جهت روان ساختن جریان فعالیتها و حذف ضایعات در هر محدوده ممکن از سازمان تاکید دارد و بر سه نظریه اساسی به شرح زیر مبتنی است:-۱ کلیه فعالیتهایی که منجر به افزایش در ارزش تولیدات و خدمات نمی شود باید حذف شود. مانند زمان بازرسی زمان جابه‌جایی، زمان طی شده در زنجیره تولید ارسال صورت حساب و ...-۲ انجام صحیح امور و پرهیز از هر گونه دو باره کاری و ضایعات.-۳ بهبود مستمر: کوشش مستمر جهت رضایت هر چه بیشتر مشتریان از نظر قیمت، کیفیت خدمات و ... .در این سیستم، روش تولیدراروش کششی می‌نامند یعنی تولید براساس کشش صورت می گیرد.در این سیستم زمان انتظار برای سفارش مواد در هر مرحله از تولید از بین می رود، زیرا مقدار کالایی که مراحل تولید برای تکمیل نیاز دارند از قبل بر اساس سفارش مشتری مشخص شده است و هر مرحله از زمان و مقدار کالای مورد نیاز مرحله بعد اطلاع می یابد و همان مقدار کالا را به مرحله بعد می‌فرستد.ولی از آنجا که مقدار کالای مورد نیاز هر مرحله در زمان و با مشخصات معین می بایستی فرستاده شود ،باید کالا خصوصیات لازم را داشته باشد. بنابراین هزینه های کنترل کیفیت افزایش می یابد. علاوه بر این ، این سیستم نیازمند کارگران چند تخصصی است. بدین معنی که این سیستم نوعی روش سفارش کار است و با سفارشهای مختلف کار می کند. سفارشها نیز وابسته به مشتریان است و مشتریان می توانند سفارشهای متنوعی از قبیل تولید ماشین ،ساختمان ،لوازم پزشکی و غیره باشند .پس کارگران نیازمند تبحر در ساخت هر یک از آنها هستند.

http://mrdm.mashhad.ir/articles.php?article_id=۲۹

تحول مدیریت کیفیت استراتژیک

ابوالفضل گلشنی در بهترین بانکهای اطلاعات شرکتهای آمریکا ،توماس جی پیترز و رابرت اچ واترمن نشان دادند که حساسیت روی کیفیت و مورد اطمینان بودن خدمات به عنوان یک اصل می باشد در میان اکثر شرکتهای ممتاز . در واقع کیفیت می تواند بخش مهمی از استراتژی رقابتی باشد. تحقیقات نشان می دهد که شرکتهایی که محصولات با کیفیت تولید می کنند می توانند بخش مهمی از استراتژی رقابتی باشد. تحقیقات نشان می دهد که شرکتهایی که محصولات با کیفیت تولید می کنند می توانند جهت محصولاتشان اطلاعات بیشتری را کنترل نمایند در نتیجه سود بیشتری بدست می آورند. اطلاعات نشان می دهد که بهبود در کیفیت محصولات یک رابطه قوی دارد در رابطه با افزایش سهم بازار که قیمت می باشد. تجربه های اخیر نشان می دهد که افزاش کیفیت بهره وری را افزایش می دهد.بسیاری از شرکتهای برجسته ایالات متحده نشان داده اند کیفیت ارزش استراتژیک بسیار زیادی در بازارهای جهانی رقابتی امروز دارند. دیوید گاروین با استناد به هیولت پاکاردو زیراکس و کودینگ شیشه ای به عنوان سازمانهایی که استراتژیهای کیفیت با موفقیت اجرا کرده اند. موفقیت مستلزم توجه به مفاهیم مربوز به کیفیت در تصمیم گیری های استراتژیک که توسط شرکتها اتخاذ می شوند می باشند. شرکتها به صورت همزمان کیفیت بالاتر و بهره وری بیشتر از طریق سرمایه گذاری در مردم، طراحی محصولات و فرآیند بهبود بدست می آورند.کلید موفقیت درک درست کیفیت می باشد و راهی که می توان استراتژی شرکتهای بزرگ را یکپارچه ساخت .کاخ سفید در همایشی در رابطه با بهره وری در گزارش نهائی خود ذکرکرد:مدیریت کیفیت از بعد سازمانی عموما متفاوت نیست . بلکه از بعد مدیریت که شامل تدوین استراتژی ، تعیین اهداف، مقاصد و طرحهای در حال توسعه ، اجرای طرح ، با استفاده از سیستمهای کنترل و نظارت بر انتقادات و پیشنهادات و اقدام اصلاحی می باشد. اگر کیفیت فقط یک سیستم نظارت باشد هرگز توسعه قابل ملاحظه ای نمی یابد. کیفیت یک سیستم کنترل نیست بلکه وظیفه مدیریت است.گاردین تغییرات اخیر در بین تفکر سیستمهای مدیران عالی شرکتها را، در تعدادی شرکت در حال

رشد گزارش کرد. مدیران ارشد پلی ارتباطی نزدیک بین کیفیت و سوددهی که شتامل کیفیت در فرآیندهای برنامه ریزی استراتژیک می باشد. بسیاری از مدیران اجرائی شناسائی کرده اند کیفیت را به عنوان یک سلاح تهاجم رقابتی (یک مزیت رقابتی) این جهت گیری نسبت به کیفیت افزایش رقابت خارجی را به ارمغان می آورد، خواسته های مصرف کننده و فشار دولت را افزایش می دهد. ساخت کیفیت استراتژیک نیاز دارد به تغییر در فکر کردن. تعریف سود این است که چگونه شرکتها نیازهای مشتریانشان را به خوبی محقق کنند. در چشم انداز کیفیت سود نتیجه برآورده ساختن نیازهای مشتری به صورت مداوم می باشد.به موازات این تغییر این واقعیت است که کیفیت به عنوان اندازه گیری رضایت مشتریان در طول عمر محصول می باشد. و غلاوه بر این کیفیت اندازه گیری نسبت به ارائه محصول رقبا نیز هست و دیگر چشم اندازهای جدید تولید:۱) تحقیقات بازار در کیفیت مهم هستند. زیرا اطلاعاتی در مورد نیاز مشتریان و آنچه رقبا انجام می دهند فراهم می سازند.۲) مشاهده مشتریان بر اساس چرخه حیات هزینه ها مهمتر است از کیفیت اولیه.۳) شکایت مشتری می تواند اطلاعات مفیدی در مورد کار به ما بدهد.۴) اقداماتی از سود اثربخش سازمان باید در جهت ارزش گذاری بر وفاداری مشتری باشد.۵) مراحل مداوم باید تحت نظر وکنترل باشد و کیفیت باید با رقبا مداوما مطابقت داده شود.۶) بهبود مستمر کیفیت به نظر می رسد استراتژی بهتری است نسبت به تنظیم هنجارهای کیفیت پایدارتاثیر استراتژی کیفیت بسیار گسترده است که شرکتها نمی پذیرند که، کیفیت اقدامی است بزرگ در برابر تمام تلاشهای شرکت و آنچه در آینده بازار را می چرخاند.کیفیت استراتژیک فراتر از مزیت رقابیت از طریق عملکرد بهتر است. فراتر از آن شکل کیفیت یک سیستم فکری است. اگر کیفیت به سمتی برود که با موفقیت اجرا گردد در سازمان به صورت گسترده اجرا می گردد.نتیجه نیاز به یک طرح ابتکاری با کیفیت شرکت گسترده است که باید تدوین این استراتژی در تمام سطوح مدیریت انجام پذیرد این فرآیند جدید تغییر می دهد ماهیت حرفه ای کیفیت مورد نیاز سازمانها را. شناخت اهداف راهبردی شرکت در سطح آموزسپش و پرورش بیشتر و مهمتر است در سطح تخصصی فنی و مورد نیاز همه کارکنان سازمان.ادغام فرمول استراتژی و مدیریت کیفیتاگر چه تعدادی از نویسندگان استراتژی در استراتژی مزیت رقابتی پایدار اهمیت مدیریت کیفیت جامع را کم اهمیت گرفته اند. در توسعه استراتژیها. نظم و انضباط رقابت ناشی از بازار ۀآزاد مستلزم هفت عنصر که معمولا همراه با TQM می باشد که عبارتند از: کیفیت مشتری محور، رهبری کیفیت قوی، بهبود مستمر، مشارکت کامل کارمندان، مدیریت عمل، کیفیت و نتایج عملیاتی، استراتژی های کیفیت سیستماتیک، روشها و شیوه ها.TQM یک اهرم رقابتی در حوزه سازمانی و اطلاعاتی می باشد.زیرا اکثر شرکتها ظاهر را نشان می دهند که معتقد به کیفیت هستند برای اهداف بازاریابی که منجر به مدت زمان طولانی برای اجرای TQM می باشند.سستم برنامه ریزی هوشن شامل بهبود مستمر استراتژیک برنامه ریزی که در ساده ترین شکل آن شامل برنامه ریزی ، اجرا و ممیزی می باشدکه شامل چرخه حیات دمینگ می باشد « برنامه ریزی ،اجرا ، چک کردن، عمل » یکی ممکن است kanri Hoshin را به عنوان سیستم مدیریت کیفیت جامع مشاهده کند در سطح جهانی و در سطح سازمانهابی بالغ. که شامل دو راهبرد چشم انداز ۵ تا ۱۰ ساله می شود. که عبارتند از : ۱) تدوین و فرموله کردن برنامه۲) مستقر شدن در ادارات و دپارتمانها۳) اجرا۴) ارزیابی و حسابرسی در بخش برنامه ریزی عبارتند از برنامه یکساله و چشم انداز پنج ساله در مرحله اجرا عبارتند ازاعزام به ادارات و اجرای مفصل در مرحله ممیزی عبارتند از ممیزی ماهانه و ممیزی سالیانه یک چارچوب پیشنهادی برای کیفیت استراتژی ادغام این مقاله پیشنهاد می کند که کیفیت استراتژی ادغام کرده است هر دو بعد اساسی و بعد روند را. کیفیت استراتژی ادغام هنگامی رخ می دهد که مدیریت ارشد چهار اصل را رعایت و در اهداف استراتژیک درج نماید:۱) بهبود مستمر در کیفیت محصولات و خدمات۲) پاسخگوئی بیشتر از طریق توسعه تولید و فروش در برابر مصرف کننده نهائی ۳) انعطاف پذیری بیشتر در تنظیم بازار برای جوابگویی به نیاز مشتریان ۴) کاهش هزینه ها از طریق بهبود کیفیت از سوی دیگر روند ادغام وقتی رخ می دهد که به طور موثر تنظیم فرآیندهای برنامه ریزی کیفیت در برنامه ریزی استراتژیک سازمان و اهداف انجام گردد.

وقتی ادغام اساس موثر خواهد بود که اهداف کیفیت ، استراتژیها،و دیگر عناصر TQM به طور کامل در برنامه استراتژیک شرکتها مد نظر قرار گیرد.برنامه استراتژیک شرکتها شامل اهداف کیفیت ، استراتژی های کیفیت به عنوان یک طرح کیفیت سازمانی و تفاوتی ایجاد کند بین اهداف کیفیت درج شده در طرح راهبردی و طرح با کیفیت یکپارچه سازی فرآیند تنگ تر می شود وقتی که مدیر کیفیت نقش خود را به صورت زیر انجام دهد– پشتیبانی و حمایت از کارکنان برای تهیه برنامه استراتژیک شرکتها فراهم کند–بررسی طرح استراتژیک شرکت قبل از طرح نهائی آن– نظارت واقعی شرکت بر نتایج استراتژی برنامه ریزی شده این مقاله تمرکز دارد بر ابعاد روند از طریق کیفیت استراتژیک ادغام. در حالی که هردو ادغام اساسی و روند انتظار می رود که در سازمانهای جهانی انجام گیرد که معید این مطلب است که استراتژی ادغام یک شبه رخ نمی دهد. ارتقاء TQM یک ادبیات فراهم می کند و اینکه چه مدت لازم است که این ادغام صورت گیرد مثلا کرازبی یک دوره پنج ساله را برای بهبود تخمین زده که با کاهش هزینه های کیفیت فروش از ۲۰٪ به ۵/۲٪ در پنج سال کاهش می یابد.چکیده ای از مدلهای قبلی شرکتها و سازمانها از طریق مراحل مختلفی از استراتژی ادغام عبور می کنند و هر یکی در ارتباط با شیوه های مدیریت کیفیت منحصر به فرد و ویژگیهای برای فرآیند استراتژی در نظر می گیرند . مانند آثار کرازبی و همکاران و دیلیانر و کوین و کامرون که ارائه کردند مفهومی از بعد زمانی از استراتژی ادغام که مورد مطالعه قرار گرفت . چون این آثار به طور متفاوت در ادبیات گوناگون گزارش شده اند لذا مختصری از مدل ارائه شده در اینجا را بررسی می کنیم. کرازبی ، بلوغ مدیریت کیفیت: تعریف کیفیت از نظر کرازبی یعنی انطباق با نیاز مشتری دانشگاه اراسموس ، بلوغ کیفیت : مدیران ارشد اولین مرحله اند که باید از کیفیت استقبال کنند. شرکت مکنزی : تکامل مدیریت استراتژیک ، ایجاد مزیت رقابتی از طریق برنامه ریزی استراتژیک به عنوان فرآیندهای در حال تحول در یکپارچه سازی سیستم مدیریت استراتژیک می باشد. کوین و کامرون : چرخه عمر سازمانی که عبارتند از : کارآفرینی ، رشد ،بلوغ و افولمدل ارائه شده در مقاله ادغام فرمول استراتژیک و TQM به دنبال یک الگوی قابل پیش بینی از طریق ۵ مرحله تکاملی است که این مراحل متوالی به دنبال پیشرفت طبیعی می باشند که عبارتند از:۱) مرحله اول : بودجه سالانه۲) برنامه ریزی بلند مدت ۳) برنامه ریزی استراتژیک با کیفیت ۴) سیاستهای مدیریت ۵) مدیریت کیفیت استراتژیکمرحله اول در زمان کوچکی وجوان بودن سازمان جهت بقای سازمان در بازار و در مرحله تولید یک محصول یا تک محصول بودن جهت قوی نمودن سازمان از طریق سرمایه گذاری و بودجه سالانه انجام می پذیرد.مرحله دوم توسط عوامل شناخت که مدیران باید در مقابله با پیامدهای بلند مدت تصمیم گیری کنندو پیش بینی در مورد تاثیر کسب و کار در آیند و پیش بینی و تعیین نقشه هایی برای کاهش فاصله بین عملکرد و اهداف کمی از پیش تعیین شده.مرحله سوم در مدیریت ارشد تلاش برای درک اساسی پدیده های بازار برای تغییر به نفع خود شروع می شود در جستجوی راههای جدیدی و برآورده ساختن نیازهای مشتریان و ارائه خدمات بهتر از رقبا به مشتریان ودر نتیجه سطح جدیدی از کارائی برنامه ریزی است.مرحله چهارم پیشرفت برنامه ریزی اثر فراتری از مرحله سوم در سازمان از لحاظ استفاده از کیفیت به عنوان یک سلاح استراتژیک دارد. مرحله چهارم شامل مدیریت و هماهنگی از بهبود کیفیت در سراسر سازمان و مدیریت بهبود کیفیت می باشد.مرحله پنجم نشان دهنده یکپارچگی کل مدیریت استراتژیک و مدیریت کیفیت می باشد. شرکتها و سازمانها در این مرحله فرآیند گرا و رویکردی برنامه ریزی شده منظم دارند. عنوان نام مدیریت کیفیت استراتژیک نشان می دهد، ادغام استراتژی شرکت و مدیریت کیفیت تا بحال توسط چند شرکت به انجام رسیده است.نتیجه ادغام فرمول استراتژی و مدیریت کیفیت جامع سختگیرانه و روندی تکاملی را در پیش دارد. این مقاله پیشنهاد می کند که این ادغام تکامل می یابد در امتداد خطوط مشابه و متفاوت در مرحله پیشرفت. این پیشرفت را می توان در شرایط پنج مرحله تکاملی شناخت . که هر مرحله توسط پیشرفتهای فزاینده ای مشخص شده اند. مدل ارائه شده بر اساس ادغام مراحل موجود، از توسعه نظریه هادر استراتژیک مدیریت، مدیریت کیفیت و در کل چرخه عمر سازمانی می باشد . شواهد اولیه از مطالعات موردی

سازمانهای جهانی و ارائه برخی پشتیبانی ها از اعتبار ارائه شده است. مدل قطعا باید تصفیه شده و تست شده وبیش از یک نمونه بزرگتر تز سازمان به اجرا درآید در مراحل مختلف بلوغ کیفیت شناخته می شود. این کار باعث افزایش اعتبار پیش بینی مدل و ابزار آن می شود. هنگامیکه این مدل دارای اعتبار تجربی شده این امر می تواند به منظور انواع استراتژی فرآیندهای موفق برای سازمان در گذر از یک مرحله به مرحله بعد مناسب باشد. یکی از پتانسیلهای موجود سرمایه گذاری در استراتژی آموزش و کیفیت آموزش است که به طور بالقوه از شتاب فرآیندهای تکاملی سازمان محسوب می گردد.فرصت به همان اندازه مهم است که شناسائی موانع خاص که مانع از حرکت سازمان از طریق مراحل مختلف از استراتژی ادغام با کیفیت خواهد شد.فعل و انفعال این موانع و تسهیل کننده را تعیین خواهد کرد که آیا تکامل از طریق تحول تدریجی صورت می گیرد یا از طریق تغییر رادیکالی امکان پذیر خواهد بود. عنوان مقاله

The evolution of strategic quality management Luís María R. Calingo Nanyang Technological University, Singapore The Emerald Research Register for this journal is available at The current issue and full text archive of this journal is available at www.emeraldinsight.com/researchregister www.emeraldinsight.com/۰۹۵۱-۳۵۵۸.htm

توسعه بومی بر مبنای نیازهای بومی

باقر زیدی

روند دستیابی به توسعه امری است که مطلوب هر جامعه ای است. شاید بتوان گفت دستیابی به تراز بالادر شاخص های کمی و کیفی ، اجتماعی ، آموزشی ،رفاهی ، بهداشتی و.... از جمله آرمانهای مشترک میان تمامی جوامع است. با این حال نحوه دستیابی به چنین افق روشنی و اساسا ترسیم آن منوط به بازخوانی هویت و خواستهای هرجامعه است . در حقیقت آرمان های هرجامعه ای با توجه به فرهنگ و سایر مقتضیات خاص هرجامعه تدوین می گردد. در کشور ما ، ایران نیز طی سه دهه گذشته همواره دستیابی به محور های توسعه جزء اساسی ترین شعارها بوده است. با این حال همواره این سئوال جدی در پیش روی کارشناسان و تصمیم گذاران کشور قرار داشته است که نحوه دستیابی به محورهای توسعه چگونه است و آیا مفهوم توسعه تنها در مقولات مادی مطرح می شود و یا اینکه در جامعه ای مانند ایران باید به مسائل معنوی و نحوه تربیت اخلاقی افراد نیز توجه کرد. طی چند سال اخیر رهبر معظم انقلاب اسلامی با مطرح ساختن الگوی پیشرفت ایرانی - اسلامی باب جدیدی در مبحث توسعه در ایران گشودند که تمرکز جدی بر بومی سازی روند پیشرفت در کشور دارد.بسیاری از پژوهشگران و متخصصان در زمینه توسعه بر این باورند که دستیابی به پیشرفت و توسعه در یک کشور یک پدیده درون اجتماعی است . حتی در بحث نسخه های توسعه ای غرب نیز به وضوح این نکته آشکار می گردد که جوامع هر کدام به انحای مختلف باید به مبانی توسعه غرب دست یابند . از این روست که می توان گفت حتی اگر ایران بخواهد الگوی توسعه غربی را نیز پیاده کند این الگو باید با توجه به مقتضیات خاص ایرانی و با یک شیوه داخلی اجرا شود . با این حال دلایلی وجود دارد که می توان بر اساس آنها اثبات کرد که ایران نه باید و نه می تواند برای پیشرفت خود از نسخه های غربی بهره گیرد.در واقع روند توسعه یک روند همه جانبه است و تمامی ساحت های یک اجتماع را در بر می گیرد. روند توسعه تنها ساخت اقتصادی را دستخوش تغییر نمی کند بلکه ابعاد فرهنگی، اجتماعی ، سیاسی و ... را نیز تحت تاثیر خویش قرار می دهد. لذا می توان گفت برای موفق بودن یک الگوی توسعه ای مامی بایست بسترهای مناسبی در تمام زمینه ها فراهم کنیم. با این حال باید گفت که الگوی توسعه غربی در ایران جواب نمی دهد چرا که فاکتور های متعددی در ساحت های سیاسی ، اجتماعی، فرهنگی و حتی اقتصادی ایران وجود دارد که در نهایت منجر به شکست چنین طرحی می شود . اسلام و اعتقاد به مبانی

وحیانی جزء لاینفک جامعه ایرانی است که طی ۱۴ قرن سینه به سینه بین مردم ایران منتقل شده است . شاید در برهه هایی از زمان اسلام نتوانسته است در جامعه بروز کند اما همواره اعتقاد به چنین آیینی در لایه های عمیق جان ایرانیان رسوخ داشته است. حال و در مقطع فعلی که مردم با مبارزه و اهدای خون هزاران نفر اسلام را در صدر جامعه نشانده اند نمی توان الگویی را در کشور پیاده کرد که در تناقض جدی با پیشفرض های دین اسلام قرار دارد. اساس الگوی توسعه ای غربی بر مبنای اومانیسم و عقل منقطع از وحی پدید آمده است در حالی که اسلام در تمام شئون یک جامعه رضایت ذات احدیت را هدف و آرمان قرار می دهد . با چنین فرضی کاملامشخص می شود که حتی مبانی توسعه غربی با یک الگوی داخلی نیز نمی تواند با موفقیت پیاده شود چرا که مردم با چنین الگویی مخالفت می کنند .از سوی دیگر باید دانست که الگوی توسعه بر مبنای اومانیسم امروز به بن بست رسیده است . آنان که معتقدند ایران باید الگوی غربی توسعه را مد نظر قرار دهد از خود پرسیده اند که نهایت الگوی غربی چیست؟! آیا انتهای پیشرفت غربی وضعیت اروپای کنونی نیست؟ طی چند ساله اخیر مقالات متعددی از سوی اندیشمندان غربی مبنی بر به انتها رسیدن تمدن غرب منتشر شده است. امروز غرب با بحران های جدی در بحث اقتصادی و اجتماعی رو به روست . از این رو دیگر ماهیت الگوی توسعه غربی کلاژ هم پاشیده است چرا که این الگو تجربه خویش را با شکست پس داده است.رسالت

پیشرفت؛ جایگزین توسعه

محمد جواد امین مقدسی

مقام معظم رهبری(مد ظله العالی) در دیدار با نخبگان و برجستگان علمی کشور، در نشستی که تحت عنوان" الگوی اسلامی – ایرانی پیشرفت و عدالت "برگزار شد، با تاکید بر استفاده از واژه پیشرفت به جای توسعه، در خصوص علل انتخاب واژه پیشرفت چنین فرمودند": توسعه، یک اصطلاح متعارف جهانی، با بار معنایی و ارزشی و الزامات خاص خود است که ما با آن موافق نیستیم، بنابراین از کلمه" پیشرفت "استفاده شود ضمن اینکه وام نگرفتن از مفاهیم دیگران، در طول انقلاب اسلامی سابقه داشته است." ایشان همچنین ترسیم وضع مطلوب و مشخص کردن چگونگی رسیدن از وضع موجود به وضع مطلوب را از ضرورت‌های روند ترسیم و تدوین الگوی اسلامی – ایرانی پیشرفت خواندند و افزودند": استفاده از دو مفهوم" اسلامی و ایرانی، "به هیچ وجه به معنای استفاده نکردن از دستاوردهای دیگران و تجارب صحیح آنان نیست و ما در این راه، با چشمان باز و انتخابگر، از هر علم و معرفت درست استفاده می‌کنیم. "نوشتار حاضر تحلیلی است در خصوص جایگزینی مفهوم" پیشرفت "به جای" توسعه "پرهیز از استفاده از واژه" توسعه "در این مبحث در حقیقت به دلیل بار معنایی و الزامات خاص این واژه است. سازمان ملل، توسعه Development را" فرایندی که کوششهای مردم و دولت را برای بهبود اوضاع اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی هر منطقه متحد کرده و مردم این مناطق را در زندگی یک ملت ترکیب نموده و آنها را به طور کامل برای مشارکت در پیشرفت ملی توانا سازد" می‌داند. در تعریفی دیگر توسعه را به مثابه درختی دانسته‌اند که ریشه آن را" فرهنگ "و غذای آن را" آموزش "و" سرمایه" تخصیص یافته به فعالیت‌های توسعه‌ای تشکیل می‌دهد. بر اساس این تعریف؛ تنه و شاخ و برگ درخت"، نظام مناسب اقتصادی "و میوه شیرین آن برطرف شدن فقر و محرومیت، حفظ استقلال و خودکفایی و تامین اقتصادی ـ اجتماعی مردم است و در یک جمله: "توسعه، یعنی بهبود در وضعیت زندگی انسانها در ابعاد مختلف اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی، علمی و " ....که اگر فرایند بهبود در زندگی انسانها، بدون تخریب محیط زیست بوده و توام با عدالت اجتماعی باشد و در نتیجه با کمترین نوسان ادامه یابد به آن" توسعه پایدار "گفته می‌شود. با این حال وعلی رغم ظاهر بسیار عدالت محورانه و محرومیت‌زدای مفهوم توسعه باید گفت که Development همراه با خود گفتمانی را نیز به همراه دارد که تمامی اهداف اقتصادی و توسعه‌ای در ذیل آن تحقق پیدا می‌کند. نگاهی بر سابقه تاریخی ایجاد مفهوم توسعه غربی به خوبی فرایند و اجزای این روند را هویدا می‌سازد. در غرب و پس از

ایجاد جنبش‌های پروتستانیسم علیه کلیسا به تدریج راه برای ایجاد تغییرات اساسی در فلسفه و علوم اجتماعی باز شد به نحوی که انسانی که تا چندی پیش برای دستیابی به بهشت باید به کلیسا باج می‌داد به تدریج خود را محور کاینات دید. با ایجاد چنین تغییر عمده‌ای در جهان بینی غرب، راه برای تحکیم بنیان‌های نظام سرمایه داری که مبتنی بر لذت محوری بود هموار گشت و در نهایت لیبرالیسم توانست زمام هدایت جوامع را در غرب به دست گیرد. با آغاز قدرتیابی اندیشه‌های سکولار اومانیستی بر شدت و تمایلات اقتصادی در جوامع نیز افزوده شد و در نهایت روند توسعه غربی با تکیه بر آزاد بودن بی‌قید و شرط انسان و تقدیس تولید ثروت به هر طریق آغاز گشت و تمدنی به نام تمدن غرب در آغاز هزاره سوم شکل گرفت. در حقیقت توسعه غربی که نکات اهداف بسیار قابل پذیرشی مانند رفع محرومیت از سطح جامعه و فقر زدایی را نیز همراه خود دارد در مبنا دچار مشکلات جدی است که در نهایت به ایجاد انحرافات اقتصادی ، اخلاقی و عدم توسعه ارزش‌های انسانی در یک جامعه می‌شود. به عنوان مثال در توسعه غربی رفع محرومیت از جامعه یک هدف بسیار مهم محسوب می گردد و این هدف نیز مورد قبول همگان است. با این حال در نظام توسعه محور غربی برای دستیابی به شاخص‌های بالای کمی و کیفی توسعه مانند رفع محرومیت می‌توان به استعمار سایر جوامع پرداخت و جنگ هایی را به راه انداخت تا در خلال آن اقتصاد یک کشور روبه پیشرفت نهد و در نهایت محرومیت از جامعه رخت بربندد. (۱) پر واضح است که در دین اسلام توسعه محور اساسی حرکت جوامع انسانی نیست که پس از آن به دلیل اصل بودن افزایش سطح توسعه افراد اجازه اشتغال به هر امری را داشته باشند. بلکه در جهان بینی اسلامی ایرانی هدف، کمال و رسیدن انسان به سعادت اخروی است که این سعادت خود در گرو نحوه عملکرد مادی است. شاید در برخی از اهداف مانند زدودن محرومیت از جامعه اسلام و دنیای غرب آرمانی مشترک داشته باشند، اما در دین اسلام چنین هدفی خود بهانه‌ای برای دستیابی به هدف والاتر و اصلی است و اگر در این مسیر انحرافی از هدف اصلی و والا- پیدا شود حتی در صورتی که هدف نزدیک‌تر نیز به دست آمده باشد این روند مطلوب ارزیابی نمی‌شود. از این روست که می‌توان گفت بهره گیری از واژه پیشرفت می‌تواند بیانگر چنین تفاوت‌های اساسی بین روند رشد در جامعه‌ای اسلامی با آرمانشهرهای تمدن غرب باشد. رهبر معظم انقلاب در همین نشست به خوبی به این تفاوت اشاره کرده‌اند. ایشان به صراحت دستیابی به مقوله معنویت را یکی از شاخص‌های بنیادین الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت معرفی کرده‌اند که این امر کاملا تفاوت دو نسخه توسعه اسلامی و غربی را مشخص می کند. ایشان معنویت را مهمترین عرصه‌ای دانستند که در کار پیچیده، دقیق و بلند مدت تدوین الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت، باید به آن توجه شود چرا که معنویت، روح پیشرفت واقعی در همه زمینه‌ها و مسائل است. ایشان همچنین توجه به مسئله توحید را در این الگو دارای ضرورت کامل دانستند و افزودند: اگر توحید، اعتقاد به خدا و التزام به این اعتقاد، به بدنه زندگی بشر بسط داده شود، مشکلات جامعه بشری حل و راه پیشرفت حقیقی گشوده خواهد شد.(۲ پی نوشتها در دفتر روزنامه موجود است.رسالت

توسعه پایدار در پرتو آموزه های اسلامی

لیلا نعمتی

در جهان بینی اسلامی همه چیز متعلق به خداست و بشر تنها به عنوان امانتداری شناخته شده که باید با رعایت قوانین و ضوابط علمی ضمن استفاده از این مواهب آن را به مالک اصلی آن باز گرداند. منابع زیست محیطی منابع محدودی هستند. منابع اخیر که از دیدی کلی به دو دسته منابع تجدید ناپذیر و منابع تجدید پذیر تقسیم می شوند، ممکن است

در اثر استفاده مفرط و بی رویه، به سرعت به اتمام رسیده و یا میزان زیادی آسیب خورده و تجدید آنها به دشواری صورت می پذیرد. لذا در استفاده از این منابع باید عدالت و حقوق نسل های آینده را در نظر داشت خدا انسان را آفرید و برای ادامه حیات وی نعمت های فراوانی را در دل طبیعت به ودیعه نهاد و مومنان را بهبهره وری و مصرف آنها تشویق کرد. در جای جای کلام وحی نیز

به این مهم اشاره شده است از جمله: در سوره مریم آیه ۴۰ آمده است" : ما زمین و تمام کسان و چیزهایی که بر آن هستند را به ارث می بریم ".در آیه ۱۱ سوره رعد آمده است ": خداوند سرنوشت هیچ قوم و ملتی را تغییرنمی دهد مگر آنکه آنها خودشان را تغییر دهند. انسان ها به اصولی نیاز دارند که ضمن توجه به آرمان های اخلاقی، توسعه و بهبود زندگی مادی را نیز در برگیرد. چنین قوانینی باید جنبه های ماورای طبیعی داشته باشد. در آیات زیر به مالکیت انسان ها بر مواهب الهی ضمن رعایت ضوابط استفاده از آنها و لزوم توجه به حقنسل های آینده اشاره شده است. سوره بقره آیه ۲۹: او خدایی است که آنچه روی زمین است برای شما آفریده. سوره اعراف آیه ۲۴: و زمین تا مدتی معین قرار گاه و وسیله بهره گیری شما خواهد بود. سوره نساء آیه ۵۸: خداوند به شما فرمان می دهد که امانت ها را به اهلش بازگردانید. خداوند در آیه ۱۷۲ سوره بقره از انسان می خواهد که نعمت های خداوند بر روی زمین و محیط زیست را به بهترین نحو مصرف کند. محدودیت منابع زیست محیطی با توجه به جمعیتانسان ها باعث شده که هر گونه اسراف کاری بتواند محرومیت های انسان های دیگری را در پی داشته باشد. نقل احادیث متعدد از پیامبر اعظم و ائمه اطهار نشان دهنده عنایت خاص این بزرگواران به این مقوله است. علامه طباطبایی در تفسیر آیه" ولا تؤتوا السّفهاء اموالکم الّتی جعل الله لکم قیاماً "می نویسد: مجموع اموال و ثروتی که در روی کره زمین و زیر آن و بالاخره در دنیا وجود دارد متعلق یه تمام ساکنان این کره است و اگر بعضی از این اموال مختص به بعضی دیگر می باشد از باب اصلاح وضع عمومی بشر است اما مردم باید بدانند که عموم بشر جامعه ای واحدند که تمامی اموال دنیا متعلق به این جامعه است و بر تک تک افراد واجب است که این مال را حفظ نمایند و از هدر رفتن آن حلوگیری کنند. از امیرالمومنان نقل شده که برنامه ریزی قبل از عمل انسان را از پشیمانی باز می دارد. بنابراین ملاحظهمی شود که توجه به توسعه پایدار در قرآن مجید آشکارتر از آن است که نیاز به تفسیر داشته باشد بررسی دیدگاه های دینی، حکایت از آن دارد که اسلام نظام زیست محیطی را مقهور آدمی می داند اما در عین حال با وجود تاکید در اینکه آدمی توان تسخیر عوامل زیست محیطی را داراست": آن چه در آسمان و زمین است، مسخر شما قرار داد ".ولی در عین حال آموزه های دینی تاکید دارند که آدمی در جریان تسخیر منابعزیست محیطی باید رعایت ادب الهی را داشته باشد. توصیه قرآن به رعایت میزان و عدالت توسط انسان ها به این معناست که افراد و جوامع نباید تنها خود و منافع خویش را دیده و نسل های بعد را به دست فراموشی بسپارند. * رسالت

اقتصاد سیاسی توسعه نیافتگی در استان لرستان

توسعه نیافتگی و علل آن توسعه نیافتگی و علل آن، از دغدغه های بنیادین اقتصاد کشورهای در حال توسعه ای نظیر ایران است. مباحثی چون جهانی شدن اقتصاد و شتاب تاریخ و دیگر ملاحظات آینده شناختی موضوع توسعه نیز بر این دغدغه ها اثر افزایشی دارند. در حوزه مباحث منطقه ای اقتصاد ایران، استان لرستان دارای ویژگیهای خاص و مهم اقتصادی، سیاسی و فرهنگی می باشد. بنا بر طیف وسیعی از آمار و شاخص های رسمی و تحقیقی، متاسفانه روندها و گرایش های برنامه ریزی و سیاست گذاری دولت، لرستان را با انبوهی از مسائل و معضلات حل نشده و برجای مانده واگذارده است. بر همین اساس و با توجه به نقش حداکثری دولت در پدیداری وضعیت موجود توسعه نیافتگی، در این مقاله جهت تبیین بهتر موضوع مقاله، نگرش و رویکرد بین رشته ای اقتصاد سیاسی مورد توجه و زمینه ی بحث قرار گرفته است. به واسطه ی اینکه در مباحث توسعه، شناخت دورهای باطلِ ضد توسعه ای و ارائه ی راه حل های چگونگی برون رفت از آنها مورد توجه است، بنا بر مطالعات نظری، تحقیقات مرتبط با موضوع و نهایتاً بررسی واقعیات خارجی موجود، پنج نظام اساسی که منشا و ایجاد کننده ی دورهای باطل و چرخه های ضد توسعه ای هستند، مورد بحث و تحلیل قرار گرفته اند. در تحلیل محتوا، علاوه بر استناد به مباحث نظری راهگشا در این زمینه از جمله نگرش نهادگرایی در تحلیل های اقتصادی و معیارهای اقتصاد دانایی محور و حکمرانی خوب، آمارهای رسمی، شاخص ها، گزارش های

کارشناسی و نتایج پژوهش های متناسب با ادبیات موضوع، بسیار مورد استفاده قرار گرفته اند. واژه های کلیدی: اقتصاد سیاسی، توسعه، مدارهای توسعه نیافتگی، نهادگرایی، اقتصاد دانایی محور. مقدمه: توجه به تحولات کلی جهان امروز و بروز پدیده های بسیار مهمی چون شتاب تاریخ و جهانی شدن اقتصاد ، اقتصاد کشورهای در حال توسعه را با شرایط بسیار جدید و ویژه ای روبرو کرده است (استیگلیتز، ۱۷:۱۳۸۵).

در شرایط کنونی اقتصاد ایران و با نگاه به حرکت توسعه ی اقتصادی در بستر دانایی محوری ، تعمق و بصیرت نسبت به روند تغییر و تحولات جهانی و میزان اثر گذاری آن ها بر فرآیند توسعه ی ملی از سویی و از دیگر سوی علل و متغیرهای درون زای فرآیندهای توسعه ای و ضد توسعه ای در عرصه های ملی، منطقه ای و استانی بسیار مهم تلقی می شوند (OECD,۱۹۹۶). از مهمترین عناصری که اکثریت قریب به اتفاق نظریه پردازان توسعه به آن توجه نموده اند، رابطه ی میان سطح توسعه ی ملی با سطح توانایی های هر جامعه در زمینه استفاده از ذخیره ی دانش و مهارت های انباشته شده در طول تاریخ و میزان توانایی آنها در به حداقل رساندن هزینه های ناشی از تکرار تجربیات تاریخی و پرداختن هزینه های ناشی از آزمون و خطاهای بی فرجام است. به عبارت دیگر یکی از مهمترین رموز توسعه عبارت از سطح بصیرت های تاریخی مدیریت توسعه و نحوه ی کاربست تجربیات مزبور در فرآیند پیشبرد امر توسعه ی ملی به شمار می رود (مومنی، ۱۳۸۵: ۱۸۵). به قاعده ی عقلی و تاریخیِ" گذشته، چراغ راه آینده است، "تعمق نسبت به علل بروز وضعیت نامناسب اقتصادی و شناسایی مدارهای ضد توسعه ای، از اساسی ترین گام های هر گونه حرکت جدیدِ تحولی و تعالی بخش خواهد بود. چرا که اهمیت تاریخ صرفاً به این دلیل نیست که می توانیم از گذشته بیاموزیم، بلکه به دلیل آن است که حال و آینده به واسطه ی تداوم نهادهای یک جامعه با گذشته پیوند دارند. گذشته، انتخاب های امروز و فردا را شکل می دهد و گذشته را فقط در قالب حکایت تحول نهادی می توان فهمید (نورث، ۱۳:۱۳۸۵). ۱- اقتصاد سیاسی توسعه نیافتگی اغلب صاحبنظران معتقدند در کشورهای توسعه نیافته نمی توان با رویکرد مرسوم علم اقتصاد، مسائل را به اندازه ضرورت به خوبی بررسی کرد؛ بلکه باید از از رویکردهای دیگر کمک گرفت تا عمق شناخت افزایش یابد (مومنی، ۱۲۸:۱۳۸۶). درباره ی مفهوم اقتصاد سیاسی طرز تلقی های مختلفی وجود دارد، اما در این مقاله این دیدگاه بیش از دیگر تلقی ها مورد توجه است: «اقتصاد سیاسی را می توان نوعی نگرش ژرف اندیش به حساب آورد که در چارچوب آن می توان مسائل اقتصادی- اجتماعی را به صورت بنیادی تر مورد توجه و تحلیل قرار داد» (کاتوزیان، ۱۸۲:۱۳۷۴). از سویی، در ادبیات توسعه به طور کلی سه تلقی از مفهوم توسعه ارائه شده است: توسعه به مثابه ی یک مجموعه اقدامات مشخص، توسعه به مثابه ی فرآیندهای دگرگونی بنیادی و بالاخره توسعه به مثابه ی مجموعه ای از دستاوردها و اقدامات مشخص، آنچه که در قلب اندیشه ی توسعه قرار دارد و محور شناخت اقدامات معطوف به اهداف توسعه و نتایج انتظاری ناشی از آن اقدامات مشخص می شود، شناخت عرصه هایی است که نیاز به تحول و دگرگونی دارند (مومنی، ۵:۱۳۸۰). تا زمانی که بصورت منطقی و تحلیلی، مسائل سطح توسعه ی اقتصادی را در هر جغرافیایی حل و فصل نکرده باشیم، نخواهیم توانست از سیاست گذاری و برنامه ریزی و ابزارهای متعارف و مرسوم اقتصاد کلان، کارکردهای مورد انتظار را توقع داشته باشیم. از همین روی باید تعمق و بصیرت کافی نسبت به سطح کلی ترِ وضعیت اقتصاد کلان و توجه نسبت به عرصه های کلی که نیاز به تحول و دگرگونی دارند، صورت پذیرد. ۲- اهمیت موضوع در استان لرستان بر اساس فهرست وسیعی از انواع شاخص های اقتصادی، استان لرستان از نظر اقتصادی در بین استانهای کشور و در مجموع در اقتصاد ملی از موقعیت ضعیفی برخوردار است. با وجود منابع غنی طبیعی، تنوع آب و هوایی، آب فراوان، دشت های وسیع، معادن متنوع، نیروی کار جوان و فراوان و سرشار از قابلیت های گردشگری و ...، این استان نتوانسته است به تناسب توانمندی ها و فرصت های خود از اقتصاد ملی سهم مناسبی کسب کند. نوسانات در نرخ رشد بخشهای مختلف اقتصاد استان، وضعیت توسعه یافتگی این استان را بسیار نامناسبتر جلوه گر می کند (عزتی، ۱۰:۱۳۸۰). استان لرستان به عنوان پل ارتباطی جنوب با مرکز کشور و یکی از مناطق مهم

جغرافیایی- اقتصادی و دارای ظرفیت های بالقوه و بالا در بخش های معدنی، صنعتی، کشاورزی و گردشگری در عرصه ی ملی، در صورت ادامه روندهای توسعه ی اقتصادی و با توجه به برخی نتایج ناموفق به دست آمده و تبدیل آن به بیکارترین استان کشور (مرکز آمارایران، ۱۳۸۶) با مسائل و چالش های بسیار بیشتری روبرو خواهد شد. توجه به مسائلی نظیر بروز فراگیر فقر و بیکاری، وضع نامناسب توزیع درآمد، عدم امکان به کارگیری قابلیت های اقلیمی و طبیعی در فرآیندهای صنعتی و کشاورزی، سهم نامتناسب از تولید ناخالص ملی، نوسانات پر شدت روند سرمایه گذاری تولیدی، عدم بهره مندی از شرایط زیر ساختی و اعتبارات عمرانی مناسب، تعطیلی وسیع کارخانجات صنعتی، عدم دانش فنی متناسب با سطح تکنولوژی موجود، محدودیت های منابع مالی و اعتباری، سطح محدود و بعضا روند کاهنده ی بهره وری، میزان بالای بار تکفل خانوار و ... (سند ملی توسعه استان لرستان، ۱۳۸۴)، همگی از محدودیت ها و نقاط ضعفی به شمار می آیند که در شرایط خطیر و حساس آینده که همراه با اقتضائات و شرایط خاص خود خواهد بود، فرآیند باز تولید مدارهای عقب ماندگی و توسعه نیافتگی را بیش از پیش تداوم و شدت خواهد بخشید. ۳- لرستان در آئینه ی مباحث اقتصاد سیاسی ۱-۳- بر اساس آمارهای رسمی منتشر شده، استان لرستان با وجود ۳۷/۲ درصد از کل جمعیت کشور، تنها ۲/۱ درصد از تولید ناخالص داخلی کشور را به خود اختصاص داده است و به تناسب جمعیت خود نتوانسته است سهمی مناسب و عادلانه از اقتصاد ملی کسب کند. شاخص نسبت تولید سرانه ملی به تولید سرانه استانی، ۸/۱ برابر است که نشانگر عمق عقب افتادگی این استان از حرکت اقتصاد ملی است (اشیری، ۳:۱۳۷۸). ۲-۳- مطابق گزارش معاونت برنامه ریزی وزارت صنایع و معادن در موضوع «رتبهبندی استانهای کشور به لحاظ توسعهیافتگی صنعتی» که در آن شش شاخص ارزش افزوده فعالیت صنعتی و معدنی، میزان سرمایهگذاری واحدهای فعال صنعتی و معدنی، میزان سرمایه ثابت طرحهای دارای حداقل ۶۰درصد پیشرفت، میزان اشتغال واحدهای فعال صنعتی و معدنی، میزان اشتغال طرحهای دارای حداقل ۶۰درصد پیشرفت فیزیکی و مساحت فاز عملیاتی در شهرکهای صنعتی مورد استفاده قرار گرفته است، استان لرستان در این ردهبندی، طی سال های ۷۹، ۸۰، ۸۱، ۸۲، ۸۳، ۸۴، ۸۵ و ۸۶ به ترتیب حائز رتبه های ۲۰، ۲۱، ۲۱، ۲۳، ۲۴، ۲۴، ۲۴ و ۲۴ گردیده است. آنچه مشهود است چیزی نیست مگر روند قهقرایی توسعه یافتگی صنعتی در این استان. ۳-۳- علی رغم اشکالات علمی و تحلیلی در دو قلمرو تکنیک و ساختار آمارهای رسمی دولت در موضوع نرخ و شاخص های کنترلی که داعیه ی دولت را در این موضوع با چالش های جدی روبرو می کند (مومنی، ۵:۱۳۸۶)، استان لرستان در سال گذشته بیشترین نرخ بیکاری را در سطح کشور به خود اختصاص داده و نکته ی قابل ملاحظه آنکه، این شاخص تقریباً دو برابر نرخ بیکاری کشور بوده است (مرکز آمار ایران، ۱۳۸۶). ۴-۳- فرآیند اشتغال زایی در این استان با مشکلات اساسی روبرو بوده است چرا که «میزان سرمایه گذاری در استان ۵/۰ درصد و میزان اشتغال صنعتی ۹/۰ درصد بوده که این رقم نشان می دهد لرستان در بین استان های کشور از لحاظ توسعه یافتگی بسیار عقب است و این استان در رتبه ی ۲۴ صنعتی کشور قرار دارد» . ۵-۳- بررسی ها نشان می دهد فعالیتهای اقتصادی استان با اعتبارات دولتی پیوند حیاتی دارد و از این جهت وابسته و آسیبپذیر شده است. با این وجود همواره سهم هزینههای عمرانی استان از کل کشور کمتر از سهم جمعیت استان در کل کشور بوده به عنوان نمونه طی برنامه های اول و دوم توسعه، سرانه اعتبارات عمرانی استان، یک دوم سرانه اعتبارات عمرانی کشور بوده است. همچنین این نکته نیز قابل تأمل است که سهم هزینههای دولت در استان نسبت به کل کشور معادل ۰/۹۴٪ در برنامه اول و ۰/۶۳٪ برنامه دوم بوده است (عزتی، ۱۲:۱۳۸۰). ۶-۳- بیشتر مالیاتهای دریافتی در استان، مالیاتهای مستقیم بوده است و سهم قابل توجهی از مالیاتهای مستقیم استان را مالیات بردرآمد تشکیل میدهد. سهم شرکتها ومشاغل آزاد در مالیاتهای استان کمترازسهم مزدوحقوق بگیران است. همچنین مالیات برثروت کمترین سهم از مالیاتها را دارا بوده است. با این وجود میزان مالیاتهای دریافتی نسبت به ظرفیتهای مالیاتی استان کم است (همان،۱۳). ۷-۳- عمده ی صادرات استان شامل سنگ های معدنی و محصولات دامی و کشاورزی، اغلب به صورت خام و فراوری نشده اند که نشانگر ساختار غیر صنعتی استان است. ۸-۳- ساختار

جوان جمعیت و نرخ بیکاری بالا ، موجب بالا رفتن ضریب بار تکفل شـده است و در نتیجه تناسب بین درآمـد و هزینه خانوارها را برهـم زده و در نهـایت مـانع از ایجـاد پسانـداز و سـرمایهگذاری قابـل تـوجه در اسـتان شـده اسـت. بـه طـوری کـه نرخ پسانـداز و سرمایهگذاری در استان بسیار کمتر از متوسط کشور است. این در حالی است که پس انداز محدود استان نیز به طور عمده از نوع سپرده کوتاه مدت و سپرده قرض الحسـنه می باشد(همان،۱۳). ۹-۳- با توجه به رابطه ی مستقیم میان توسعه نیافتگی گردشگری و عدم سرمایه گذاری دولت در زیر ساخت های مناسب گردشگری و علی رغم قابلیت های فراوان و بسیار جذاب گردشگری در این استان، شاهد عدم شکوفایی و توسعه نیافتگی صنعت گردشگری در این استان هستیم (مدهوشی و ناصر پور، ۱۳۸۲). ۱۰-۳- در مقاله ی ارزشـمند «ملاحظاتی در باب فقر روسـتایی در ایران»، با محاسبه ی شاخص سرشمار فقر (P۰)، شاخص شکاف نرمال شده ی فقر (P۱) و شـاخص درجه ی انزجـار از فقر (P۲)، در مناطق روسـتایی کشور و رتبه بندی نزولی آن، اسـتان لرسـتان در میان ۲۸ استان کشور به ترتیب شاخص ها، حائز رتبه های ۲۱، ۲۳ و ۲۰ گردیده است. این شاخص ها نمایانگر شدت فقر در جامعه روستایی هستند (راغفر و ابراهیمی، ۱۵۷:۱۳۸۵).

این نکته از آنجا اهمیت بسیار بیشتری می یابـد که یکی از زمینه های اصلی حرکت توسعه در لرستان، بکارگیری توانمنـدی ها و ظرفیت هـای بخش کشاورزی است. توجه به مشـکلات و ناهنجاری های پیش گفته و موارد بسـیار دیگری از این دست، در ساحت حیات فردی و اجتماعی این اسـتان، ما را به این نکته رهنمون می کنـد که بایـد با ژرف نگری بیشتر و ارتقاء سـطح بحث"، چرایی" عدم تعادل ها و نابسامانی های فوق را بررسـی کنیم. به دیگر سـخن، باید این موضوع مبنای تفکر و تامل قرار گیرد که چرا با وجود این همه توانمنـدی های گسترده و فرصت های فراوان و غیر قابل بازگشت، عقب ماندگی های ساختاری و تاریخی اینچنینی، حیات انسانی این دیار را با چالش های بسیار جدی روبرو کرده و در چرخه های باطل و ناکارآمد قرار داده است؟ گویی معمایی است که بر تارک حیات نوع بشر جهان سومی تنیده شده و آن پیدا کردن راه صواب و نجات است برای ادامه ی حیات مطلوب این جهانی و گـذر از مسیرهای پیچ در پیچ و سـردرگم عقب ماندگی! ۴- کلیـد حل معمای عقب ماندگی: شـناخت مدارهای توسـعه نیافتگی با فرض سـطوح تحلیلی دانش اقتصاد در سه سـطح خرد، کلان و توسـعه و لحاظ نمودن اینکه هر کدام از این سـطوح دارای خاستگاه تاریخی مشخصـی هستند و ابزار های تحلیلی خاص خود را دارند، مساله ی اساسی و بنیادین در حوزه تحلیل اقتصاد توسعه، شناخت مـدار ها و دورهای باطل و ارائه ی ساز و کارهایی برای خروج از این دورهای باطل است. یکی از مهمترین وجوه امتیاز تحلیل های توسعه این است که باید به دو گروه سوال در چارچوب این رویکرد پاسخ داد. گروه اول عبارت است از این که برای تحقق اهداف توسـعه" چه کارهایی "بایـد انجام داد؟ و گروه دوم نیز ناظر بر این است که آن کارها را" چگونه "باید انجام داد؟ عمدتاً در اسـناد برنامه های توسـعه بحث از" چگونگی ها "به آیین نامه های اجرایی واگذار می شود و به سـهولت از دقایق فنی آن هنگام تدوین و تصویب برنامه های توسـعه در میگـذریم. به همین خاطر است که در تحلیل های سـطح توسعه به همان اندازه که شـناخت دورهای باطل اهمیت دارد، شـناخت توالی ها هم اهمیت دارد و شـناخت ترکیبی این دو برای پژوهشگر چاره ای باقی نمی گذارد مگر اینکه از طریق مشاهـده ی مستقیم واقعیت هـای خـارجی و بـا اتکـاء به دسـتاوردهای علوم ترکیبی ماننـد اقتصـاد سیاسـی، جـامعه شناسـی اقتصـادی و تاریـخ اقتصـادی بتوانـد به راهکارهای عالمانه و راه گشایی در این زمینه دست پیـدا کنـد (مومنی،۵:۱۳۸۰). بـا توجه به مطـالب پیش گفته و یـادآوری این نکته که در نتیجه ی کم توجهی به علت هـای بنیادین توسعه نیافتگی در عرصه ملی عموماً و در اسـتان لرسـتان خصوصاً، مـدارهای مولـد عقب ماندگی اسـتمرار داشـته اند و مشـکلات و معضـلات اساسـی در پیش روی مدیریت اقتصـادی اسـتان در سه دهه پیش، هنوز هم همان معضـلات و مشـکلات هسـتند. در عین حال که در اسـناد برنامه ای پیشـین اسـتان مکرراً به تنگناهایی نظیر شـیوه ی تولید سـنتی، کمبود نیروی انسانی ماهر، ضـعف زیر ساخت های توسـعه ای، ضـعف کارآفرینی و کمبود سـرمایه گذاری در بخش خصوصـی، وجود برخی مسائل قومی– قبیله ای بازدارنده و ضـعف دانش فنی و ... اشاره می شود،

بدون کمترین تغییری همین معضلات و تنگناهای توسعه ای در آخرین سند توسعه ای استان مورد توجه قرار می گیرند (سند ملی توسعه استان لرستان، ۱۳۸۴). پس از گذراندی سه دهه از انواع شیوه ها و روش های مدیریتی و برنامه ای، مدیریت عالی توسعه ی استان" بر ارایه راهکارهای اساسی توسعه استان، توسط مدیران تاکید می کند . "نتیجه آنکه با گذشت روندهای مدیریتی مختلف سلیقه ای- سیاسی و صرف هزینه های مالی، اعتباری و انسانی فراوان، هنوز معضلات و تنگناهای اساسی توسعه ی استان لرستان، پای بر جای خویش می فشرند و این یعنی توسعه نیافتگی و حرکت بر مدارها و مسیرهایی که راه را به مقصد نمی رسانند و حیات جمعی را روز به روز با مشکلات و سختی های بیش تر مواجه می سازند. از همین روی، توجه به علل تداوم مدارها و مسیرهای ضد توسعه ای بسیار کلیدی و با اولویت بالا تلقی میشوند. بر اساس مطالعات و بررسی های نظری موضوع و یافته های پیمایشی نگارنده، مجموعه علل تداوم توسعه نیافتگی اقتصادی در استان لرستان را می توان در عدم کارکرد متعادل پنج نظام مورد توجه قرار داد. به دیگر سخن، ناهنجاری پنج نظام، موجِد، منشا و مولِدِ مدارهای ضد توسعه ای در استان لرستان تلقی می شوند. ۱-۴- ناهنجاری نظام تولید امنیت و فرآیندهای انباشت سرمایه ۲-۴- ناهنجاری نظام تولید اندیشه ۳-۴- ناهجاری نظام تصمیم گیری و تخصیص منابع ۴-۴- ناهنجاری نظام توزیع منافع ۵-۴- ناهنجاری نظام مسئولیت پذیری بر اساس مطالب فوق، الگوی مفهومی مقاله را بدین شکل می توان ارائه نمود: ۱-۴- ناهنجاری نظام تولید امنیت و فرآیندهای انباشت سرمایه اگر توسعه را فرآیند انباشت سرمایه های فیزیکی و انسانی در نظر بگیریم، در صورت اختلال در امنیت جامعه، فرآیندهای انباشت سرمایه از یکسو دچار اختلال و از سوی دیگر دچار ناهنجاری می شوند و این نشانگر ارتباط مستقیم میان این دو مقوله مهم حیات اقتصادی است. به یک معنا عدم امنیت را می توان" ام الامراض "حیات اقتصادی فرد و جامعه معرفی نمود. ۱-۱-۴- در شرایط ناامنی، پنهان کاری، نفاق و چندچهره گی، ذاتی رفتار عاملان اقتصادی می شود که در نتیجه ی این وضعیت، عدم شفافیت در فضای عمومی فعالیت های گسترش می یابد و فساد و فعالیت های زیر زمینی، همزاد فعالیت های اقتصادی می شود(مومنی، ۸:۱۳۸۰). گسترش و تعمیق فساد هم محصول ناامنی است و هم از عوامل ایجادی آن، که در نهایت آنچه مساله است اینکه روند مذکور حرکت بر مدارهای باطل و ضد توسعه ای را تثبیت میکند. ۲-۱-۴- همچنان که در ادبیات عاملان اقتصادی مشهور است": سرمایه ترسو است، "به دیگر سخن" سرمایه، ترسوترین موجود عالم مدرن است. "از همین روی هر گونه اختلال و ناهنجاری منجر به تغییر منفی امنیت، به سرعت و شدت و شاید در کسری از ساعت، فرآیندهای سرمایه گذاری و تجاری جهانی را دچار نوسان نماید. ۳-۱-۴- در شرایط ناامنی، به تعبیر اقتصادی، هزینه فرصت اندیشیدن به مراتب افزایش می یابد و اندیشمندان و صاحبان فکر و اصحاب قلم، ترجیح می دهند که یا توانایی خود را به کار نگیرند و یا آنکه در حوزه هایی مشغول باشند که پیوندی با نظام امنیت برقرار نکنند. نتیجتاً در صورت عدم حضور و یا کم رنگی افکار خلاق، فرآیندهای انباشت سرمایه های انسانی و کیفی و در پی آن نیز سرمایه های کمی و مادی دچار اختلال و نوسان خواهند گردید. علاوه بر نکته ی پیشین، این موضوع از مولفه های به وجود آورنده ی اختلال و ناهنجاری در نظام تولید اندیشه است که در ادامه به آن خواهیم پرداخت. ۴-۱-۴- مولفه ی امنیت با مولفه ی مالکیت و نوع تلقی از آن، رابطه ی بسیار وثیقی دارد. در صورت تحقق حقوق مالکیت امن و مطمئن، اولاً حقوق رسمی مالکیت خصوصی تا حد زیادی از طریق کاهش هزینه مبادله، اندازه بازار را افزایش می دهد. ثانیاً بدون حقوق مالکیت امن و مشخص مالکین کسب و کار که دارایی آنها رسمی نیست تنها می توانند رابطه تجاری ویژه با کسانی داشته باشند که آنها را می شناسند و یا به انها اعتماد دارند در حالی که سیستم مالکیت رسمی موجب می شود که مردم یک کشور به یک شبکه بزرگتر افراد قابل شناسایی و آژانس های اقتصادی فعال و حساب پس ده تبدیل گردند. ثالثاً کارآفرینان می توانند دارایی هایی مثل خانه یا زمین خود را برای اخذ وام و اعتبار در گرو وام یا در رهن بانک بگذارند. رابعاً صاحبان امن مالکیت، بیشتر سرمایه گذاری می کنند و سرمایه گذاری آنها محدود به بازار داخلی نمی شود (یوسفی، ۱۱:۱۳۸۶). با توجه به توضیح پیشین و شرایط محیط اقتصادی توسعه نیافته برای عاملان و کارآفرینان اقتصادی

در لرستان، این مثال بسیار قابل استفاده است. یک مطالعه نشان می دهد که کشاورزان تایلندی پس از اخذ سند مالکیت بر زمین خود توانستند بین ۵۰ تا ۵۰۰ درصد بیشتر وام و اعتبار دریافت نمایند و با افزایش سرمایه گذاری، سطح تولید جدید بین ۱۴ تا ۲۵ درصد بیش از کشاورزان بی سند ارتقاء یافت. تجربه کشورهای برزیل، اندونزی، تایلند و فیلیپین نشان می دهد که وقتی روستائیان صاحب سند شدند ارزش دارایی آنها بین ۴۳ تا ۸۱ درصد افزایش یافت. در کشورهای چین و هند پس از تضمین حقوق استفاده از زمین، در کشاورزی رشد اقتصادی بالایی را تجربه کردند (زالم ، ۲۰۰۶:۴۸). ۵-۱-۴- عاملان اقتصادی به شکل های مختلفی با امواج ناامنی روبرو می شوند که از آن جمله است: ناامنی ناشی از نوسانات اقتصادی و سیاست گذاری های شتاب زده و غیر قابل پیش بینی دولت، ناامنی ناشی از ضعف های محیط کسب و کار و زیر ساخت های محیط فعالیت اقتصادی، ناامنی روانی ناشی از نوع نگاه توده ی مردم فقر زده به صاحبان ثروت و سرمایه، ناامنی روانی ناشی از تنگ نظری و کم تدبیری بدنه ی اجرایی دولت و نحوه ی تعامل ایشان با عاملان اقتصادی. موارد پیشین همگی در استان لرستان، تعیُّن دارند، هر چند که شدت هر کدام از عوامل نا امنی فوق در مقایسه با دیگر عوامل، دارای تفاوت هایی است. ۶-۱-۴- یکی از نکات اساسی در توجیه و ارزیابی طرح های سرمایه گذاری، توجیه اقتصادی و بررسی بازار محصول آن است (نیاکان، ۱۰۹:۱۳۸۳). در استان لرستان به واسطه ی فقر فراگیر و سطح محدود تقاضای کل – در نسبت با دیگر استانهای توسعه یافته تر- بازاری پر ظرفیت به لحاظ مصرف ارزیابی نمی شود، معمولا در مطالعات بررسی بازار و مکان یابی پروژه های تولیدی، از رتبه ی مناسبی برخوردار نمی گردد. نتیجتاً یک چرخه ی دیگر به فرآیندهای ضد توسعه ای و انباشت سرمایه ی این دیار اضافه می شود. ۷-۱-۴- از جمله موارد دیگر قابل اشاره در موضوع ناامنی در این استان، پیگیری فعالیت های سیاسی- جناحی خارج از ظرفیت اجتماعی استان است. مثلاً رخداد غائله ی خرم آباد در سال ۱۳۷۹ در ایجاد نا امنی و اختلال در امنیت روانی در یک بازه ی زمانی چند ساله بسیار موثر واقع شد. ۲-۴- ناهنجاری نظام تولید اندیشه ناهنجاری نظام تولید اندیشه در هر جغرافیایی، به واسطه ی اختلال و سوء کارکرد نرم افزار حرکت توسعه، حیات اقتصادی فرد و جامعه را با چالش های بسیار اساسی روبرو می کند و منشا دورهای باطل خاص خود می گردد. ۱-۲-۴- با توجه به ملاحظات اقتصاد دانایی محور و نقش بارز سازمان های تولید اندیشه از جمله" دانشگاه ها "در تحقق آن (OECD,۱۹۹۶:۱۲)، همواره پیوند میان دانشگاه های لرستان با بخش های اقتصادی، بسیار محدود و ضعیف بوده است، اظهارات مسئولین ذیربط گواه این مساله است که پیوند دانشگاه با صنعت، معدن و کشاورزی در لرستان، مراحل پیش مقدماتی خود را می گذراند . ۲-۲-۴- همچنانکه عارضه ی فرار مغزها و یا به تعبیر دیگر خروج سرمایه های کیفی انسانی از محیط فعالیت اقتصادی، در ادبیات توسعه نیافتگی مورد توجه است و کشورهای در حال توسعه، از جمله ایران با آن دست به گریبانند، به همان نسبت استان توسعه نیافته و محروم لرستان از خروج سرمایه های کیفی انسانی خود دچار آسیب شده است. عمدتاً صاحبان فکر، اندیشمندان، دانشگاهیان و نخبگان لرستانی به جهت عدم وجود جایگاه های متناسب و ناکارآمدی نظام پاداش دهی اجتماعی، تمایل چندانی برای حضور در زادگاهشان را ندارند. اساساً فرصت های بالنده ی پیشرفت، به لحاظ توسعه ناموزون در عرصه ی ملی به گونه ای است که بنا بر آمارها و بررسی هایی که در این مقاله آمده است، سهم لرستان را باید در رده ی مناطق محروم و فرو دست کشور جستجو کرد نه بیش از آن. آمارها نشان می دهد، دانشگاه لرستان از کمبود هفت هزار و ۳۳۹ متر مربع فضای پژوهشی و فنآوری تا برنامه چهار سال آینده رنج خواهد برد. در حال حاضر ۱۰۰۰ متر مربع فضای پژوهشی در دانشگاه لرستان وجود دارد. سرانه فضای موجود پژوهشی وفنآوری دانشگاه ۱۵/۰ متر مربع است در صورتی که فضای مطلوب یک متر مربع است. این در حالی است که زیربنای مطلوب پژوهشی وفنآوری نیز به تناسب دانشگاه ۶۶۴۶ متر مربع است. در حال حاضر ، تنها در دانشگاه لرستان با کمبود پنج هزار و ۶۴۶ متر فضای پژوهشی و فنآوری مواجه است . سرانه فضای آموزشی موجود در دانشگاه لرستان ۸۵/۶ متر مربع و کمک آموزشی ۷۲/۵ متر مربع است که سرانه مطلوب این فضاها به ترتیب ۱۲ و ۱۰ متر مربع است . ۳-۲-۴- کارکرد نهادهای دولتی و مدیریت

عالی توسعه ی استان نیز در این زمینه، مقبول به نظر نمی رسد. عناوین پژوهش های مصوب شده ی ادارات مختلف در سال های پیشین و میزان بسیار محدود ادبیات تولید شده در موضوع توسعه نیافتگی لرستان، نشان از نوعی سطحی نگری نسبت به فرآیند تولید اندیشه و فکر خلاق است. حجم اندک ادبیات علمی و پژوهش های صورت گرفته در راستای علل توسعه نیافتگی لرستان گواه این مدعا ست . ۴-۲-۴- اختلال و ناهنجاری در نظام تولید اندیشه در این استان، خود تابعی از ناهنجاری نظام تولید اندیشه در سطح ملی است. تنها در حوزه ی دانش اقتصاد، به دلیل تبیین های متفاوت و راه حل های غیر متناسب برای مسائل اقتصاد ایران، برخی صاحبنظران تعبیر «بحران علم اقتصاد در ایران» را برگزیده اند (مومنی، ۸۶:۱۳۷۴). ۳-۴- ناهنجاری نظام تصمیم گیری و تخصیص منابع در چارچوب سوء کارکردهای نظام های تولید امنیت و اندیشه، طبیعی است که مجموعه فرآیندهای تصمیم گیری و تخصیص منابع با سوء کارکرد مواجه باشد. ۱-۳-۴- در ادبیات موضوع گفته می شود در کشورهای پیشرفته فرآیندهای تصمیم گیری بسیار کند، آرام، کسالت بار، ریز بین و حساس نسبت به کوچکترین جزئیات است. به همین خاطر نظام تصمیم گیری در این کشورها بسیار اندک و بسیار کند تصمیم می گیرد، اما زمانی که تصمیمات نهایی شد و نوبت به فرآیندهای اجرا رسید، قاطعانه، سریع و با حداقل مواجهه با امور غیر مترقبه و پیش بینی نشده عمل می شود. در ایران دقیقاَ به عکس است. یعنی فرآیندهای تصمیم گیری، شتابزده، پرکار و سریع است اما وقتی این تصمیمات می خواهد به مرحله اجرا درآید مرتباً انبوهی از مسائل در نظر گرفته نشده و پیش بینی نشده، منشا بروز ناهنجاری در تخصیص منابع می شود (مومنی، ۱۰:۱۳۸۰). ۲-۳-۴- هر چند فرآیندهای تصمیم سازی اقتصادی در عرصه ی ملی با اختلال مواجه است اما شدت این اختلال در استان لرستان بیش از سطح ملی است. مشارکت نمایندگان حقیقی یا حقوقی غیر دولتی، پژوهشگران، دانشگاهیان و کارشناسان غیر دولتی در فرآیند اصلی برنامه ریزی توسعه و رفع عقب ماندگی ها، آنچنان کمرنگ و کم اثر است که می توان از تاثیر آن چشم پوشید. همچنین برنامه ها و راهبردهایی که مستند به پژوهش های علمی باشند نیز بسیار محدودند. ۳-۳-۴- علی رغم توصیه های دینی در اخلاق زمامداری و حکومت داری و از سوی دیگر تجربه ی معمول بشری در موضوع حکمرانی خوب و ارائه ی شاخص هایی نظیر پاسخگویی و حق اظهار نظر، پاسخگویی و مسوولیت پذیری، ثبات سیاسی (عدم آشوب)، حاکمیت قانون و مبارزه با فساد، مقررات زائد و اثر بخشی دولت (World Bank, ۲۰۰۷)، در استان لرستان به واسطه ی عدم اطلاع رسانی و شفافیت در فرآیندهای تصمیم گیری، شناختِ مردم از منابع مالی و اعتباری و حقوق اصلی خود در سطح پایینی قرار دارد. در وضعیتی که عموم مردم و کارشناسان و آگاهان جامعه از داشته های خود بی اطلاع و یا کم اطلاع باشند، طبیعتاً ارزیابی های ناشی از جهل، متناسب و عقلانی نخواهند بود. یک مطالعه ی پیمایشی در اسفند ماه گذشته به روش مصاحبه و با نمونه گیری تصادفی به حجم ۱۵۵ نفر از اقشار مختلف جامعه آماری لرستان در سه سطح مدیران و کارمندان دولتی، تحصیلکردگان دانشگاهی و عامه ی مردم انجام گرفته که نتایج آن بسیار جالب توجه است. در این مطالعه دو سوال از مصاحبه شوندگان پرسیده شده است: ۱- آیا روند تخصیص اعتبارات عمرانی به لرستان را طی اجرای برنامه های توسعه اقتصادی، برابر و عادلانه می دانند؟ ۲- آیا می دانند که در یک دوره ی ۱۰ ساله، سرانه اعتبارات عمرانی لرستان برابر با نصف سرانه اعتبارات عمرانی کل کشور بوده است؟ در پاسخ به پرسش اول، ۱۰۰ درصد پاسخگویان روند تخصیص اعتبارات عمرانی را به لرستان، نابرابر و ناعادلانه دانسته اند. در پاسخ به پرسش دوم، ۷/۹۸ درصد پاسخگویان از این آمار اظهار بی اطلاعی نموده اند (اشیری، ۸:۱۳۸۶). ۴-۳-۴- از منظر ملاحظات نهادی و ساختاری، با توجه به ساخت اقتصاد سیاسی رانتی ایران و تبدیل بخشی عمده از کارکردهای دولت به عنوان نهاد توزیع کننده رانت، عمدتاً تعاملات نمایندگان مجلس شورای اسلامی با مدیران عالی استانی و کشوری، بیش تر یا جنبه ی پیگیری موارد جزیی دارد و یا حداکثر پی جویی مسائل اجرایی – عمرانی حوزه های انتخابیه. تاکنون هیچ پیشنهاد مشخصی در چارچوب مباحث بنیادین شناخت و رفع عقب ماندگی های استان لرستان از سوی مجمع نمایندگان فعلی و ادوار این استان ارائه نگردیده است (همان،۱۸) و غالباً در تحلیل ها و ارائه ی راه حلهای ایشان، کلی

گویی، نگاه بخشی و سطحی نسبت به مسائل توسعه ای بروز و ظهور دارد . با توجه به دو شان کلیدی و اساسی نمایندگان مجلس در تقنین قوانین و نظارت بر حسن اجرای آنها (قانون اساسی، اصول ۷۱ و ۷۶)، به هیچ وجه مسائل و علل عقب ماندگی لرستان و به عنوان نمونه، روند نگران کننده و ناعادلانه ی اختصاص اعتبارات عمرانی استان مورد سوال و دغدغه ی جدی این عزیزان نبوده است. اصل چهل و هشتم قانون اساسی در این مهم اینگونه بیان می دارد": در بهره برداری از منابع طبیعی و استفاده از درآمدهای ملی در سطح استان ها و توزیع فعالیت های اقتصادی میان استان ها و مناطق مختلف کشور، باید تبعیض در کار نباشد. به طوری که هر منطقه فراخور نیازها و استعداد رشد خود، سرمایه و امکانات لازم در دسترس داشته باشد. "لذا کارکرد ضعیف مجموعه ی نمایندگان استان لرستان در ادوار از مصادیق بارز و پر اثر بر ناهنجاری نظام تصمیم گیری و تخصیص منابع در این استان تلقی می شود. از سویی مردم برای گسست مدارهای توسعه نیافتگی و شکستن چرخه های فقر و بیکاری، نمایندگانی برمی گزینند که اصطلاحاً" صدایشان را به بالا برسانند و دادشان را امان بیاورند، "اما از سوی دیگر، بعضاً نمایندگان منتخب با فراموشی وظایف اصلی خویش و با جزئی نگری نسبت به مسائل کلی و بنیادین، روند توسعه نیافتگی را تعمیق و تثبیت می کنند. علاوه بر موارد فوق، بخش اصلی فرآیند تخصیص منابع از طریق لایحه ی بودجه ی سالانه ی دولت و با تصویب نمایندگان مجلس شورای اسلامی صورت میپذیرد (قانون اساسی، اصل ۷۴) و نمایندگان محترم مجلس می توانند به شرط بکارگیری ضوابط علمی و داشتن صلاحیت های متناسب کارشناسی، نقش مهمی را در توزیع عادلانه و منصفانه منابع دولتی ایفا نمایند و سطح توسعه نیافتگی را چه در عرصه ملی و چه در منطقه و استان خود بهبود بخشند. ۴-۴- ناهنجاری نظام توزیع منافع مساله ی اساسی و بنیادین در این نظام، بحث عدالت و توزیع عادلانه فرصت ها، امکانات و منابع است. نظام توزیع عادلانه منافع، نظامی است که در آن برخورداری ها با صلاحیت ها متناسب و متعادل باشد. با توجه به راهگشایی های نگرش نهادگرایی در اقتصاد شناسی توسعه نیافتگی، مرکز توجه این روش تحلیل اقتصادی نهادهای موجود در نظام اقتصادی است. نورث بین نهادها و سازمان ها تفکیک قائل شده است. چارچوب نهادی را به عنوان قاعده ی بازی و سازمان را به عنوان بازیگر در نظر گرفته است. طبق آراء نورث اگر نهادها مشوق و پاداش دهنده فعالیت های کارآمد باشند در آن صورت برای سازمان ها، فعالیت در اموری که رشد اقتصادی را به ارمغان می آورد، ارزشمند خواهد شد. از طرف دیگر، اگر ساختار نهادی، پاداش دهنده فعالیت های غیر کارآمد و توزیع تکراری منافع باشد، در آن صورت سازمان ها در آن زمینه به حداکثر سازی سود پرداخته و اقتصاد رشد نخواهد کرد (نورث، ۱۳۷۶:۱۰۵). ساختار اقتصاد ایران، یک ساختار سیاسی – رانتی است. در شرایط تداوم فعالیت های رانتی دولت، ملت نیز رویه های رانتی را شناسایی و تعقیب می کند. گویی این دولت رانتیر است که ملت رانتیر تربیت می کند. طبیعی است که در چنین شرایطی، قواعد بازی محیط اقتصادی تغییر می کنند و دسترسی به منابع و مصادر رانت، رویه ی عمومی رفتارهای عاملان اقتصادی می شود. هر چقدر عاملان اقتصادی «روابط» قوی تر و نزدیک تری با مراکز توزیع رانت برقرار نمایند روند دسترسی به منافع و موقعیت های مالی، شکل تصاعدی به خود می گیرد. در این شرایط" ضوابط و معیارهای اصلی "به شدت در حاشیه ی" روابط و بی ضابطگی ها "قرار می گیرند. در استان لرستان بنا بر استنادات متعددی که آورده شد، نظام توزیع منابع و منافع به شدت ناهنجار و مختل شده است. آنچه در این موضوع بسیار مشهود است تابعیت حداکثری این ناهنجاری از نوع نگرش، تدابیر و سیاست های دولت در مسائل توسعه ای است. در این رابطه، هر چند علاوه بر نکته ی پیشین، مواردی چون " برخی مسائل قومی – قبیله ای بازدارنده ("سند ملی توسعه استان لرستان، ۱۳۸۴) در برخی نگرش های مدیریتی و فرهنگ عمومی لرستان قابل اشاره اند، اما در مجموع عمده ناهنجاری نظام توزیع منافع را باید در مجموع روندها و عملکردهای سیاستی و مدیریتی دولت جستجو کرد. ۵-۴- ناهنجاری نظام مسئولیت پذیری در نتیجه ی ناهنجاری نظام های چهارگانه ای که ذکر شد، نظام مسئولیت پذیری نیز در سطح فرد و جامعه در جهت فرآیندهای توسعه ای، دچار ناهنجاری و اختلال می شود. نظام مسئولیت پذیری را با رویکرد به مباحث اقتصاد سیاسی و مفهوم هرم قدرت، از دو

منظر باید نگریست. نخست حرکت از قاعده ی هرم و طبقات عمومی مردم رو به سمت طبقه ی حاکمیت. و از منظر دوم حرکت از راس هرم قدرت و حاکمیت به سمت قاعده ی مردمی هرم. مستند به بیانات ارزشمند دین اسلام و آیات قرآن کریم و روایات اهل بیت (علیهم السلام)، در زندگی انسان مسلمان، حق وتکلیف، لازم و ملزوم همدیگرند. به عبارت دیگر و در ارتباط با موضوع بحث، اینکه به افراد حاکم در نظام اسلامی، حق حاکمیت داده می شود، لازمه ی این حق، تکلیف و مسئولیتی است که در مقابل مردم و حقوق ایشان پیدا می کند. از دیگر سوی، مردم نیز هم حق تعیین سرنوشت خویش را دارند و هم مسئول اند که در اصلاح جامعه از هیچ تلاشی فرو گذار نکنند، به بیان نورانی نبوی: «کُلُّکُم راعٍ وَ کُلُّکُم مَسئُولٍ عَن رَعِیَّتِه» . ۱-۵-۴- گریز از مسئولیت و موجه نشان دادن عملکرد مدیران در استان، از موارد قابل اشاره در این زمینه است. هر چند باید تلاش ها و زحمات بسیاری از مدیران و کارمندان و کارشناسان نهاد دولت را در رفع برخی مشکلات این استان ارج نهاد، اما رویه های اساسی حرکت توسعه در این استان، عمدتاً بر مدار معیوب مدیریت جامع اما ضعیف می چرخد. در حالی که بیکاری فراگیر خصوصاً در جمعیت جوان استان، شرایط ویژه و خطیری را به وجود آورده است استاندار محترم لرستان از عدم مشارکت بیش از نیمی از دستگاه های اجرایی در این موضوع و عدم تحقق اهداف برنامه های توسعه خبر میدهد . ۲-۵-۴- از سوی دیگر، در سطح عامه ی مردم، به واسطه ی بروز مشکلات اقتصادی- اجتماعی ساختاری و تاریخی و بروز ناهنجاری های متعدد در نهاد خانواده، مساله ی مسئولیت پذیری دچار اختلال و ناهنجاری گردیده است. طی یک بررسی، علل عمده ی بروز ناهنجاری رفتاری دانش آموزان لرستان، مشکلات اقتصادی عنوان می شود (سخاوت، ۱۳۷۹) . در سال ۸۶، آمار طلاق در استان لرستان ۱۱/۹۶ درصد افزایش یافته است . براساس یک پژوهش استان لرستان، در خصوص تعداد دختران فراری بعد از استانهای تهران و خراسان مقام سوم کشور را دارا بوده است. ۶۶ درصد دختران فراری استان بین ۱۵ تا ۲۰ ساله، ۶۲ درصد زیر دیپلم، ۷۷ درصد بیکار، ۳۷ درصد دارای سطح پایین اقتصادی – اجتماعی، ۳۸ درصد دارای سابقه محکومیت، ۶۱ درصد دارای ارتباط با دوستان هنجارشکن، ۴۶ درصد دارای خانواده هنجارشکن بودهاند به طوری که تنها ۲۲ درصد آنان پدر و مادرشان زنده و بایکدیگر زندگی می کردند . دختران فراری به ترتیب بی توجهی والدین و اعضاء خانواده، شرایط بد اقتصادی و اعتیاد والدین را عمده ترین دلایل فرار خود عنوان کردهاند (گنجی، ۱۵:۱۳۸۳). از سوی دیگر طی سال های گذشته روند هزینه های فرهنگی در سبد خانوار نیز در این استان، روند کاهشی را نشان می دهد (اشیری، ۵:۱۳۸۷). علاوه بر موارد فوق شاخص های مختلفی چون مشارکت فعالانه ی عموم در حل مسائل شهری و روستایی ، انضباط اجتماعی و تعهد عمومی به قوانین و ضوابط جامعه، سطح پرونده های کیفری و حقوقی تشکیل شده در دادگاه ها، میزان جرائم و مفاسد اجتماعی، جمعیت مبتلا به اعتیاد و ایدز نشان دهنده ی کاهش سطح مسئولیت پذیری خانواده ها در فرآیند مراقبت و تربیت و حمایت عاطفی نسبت به اعضای خانواده است. ۵- جمع بندی و نتیجه گیری: هدف محقق در این مقاله، معرفی و بررسی نظام هایی است که منشا، مولد و خاستگاه مدارها و چرخه های باطل و ضدتوسعه ای در استان لرستان هستند. همچنین ارائه ی تبیین روشن تری از وضعیت محرومیت و استضعاف حیات اقتصادی در این دیار نیز مورد توجه بوده است. در تحلیل ها سعی مجدانه ای بر آن بوده که با ابتناء مباحث بر نگرش های راهگشای دانش اقتصاد سیاسی و چارچوب تحلیلی نهادگرایی در اقتصاد، ارزیابی های سیستمی و روشمندی از آمارها، شاخص ها، گزارش های کارشناسی و پژوهش های مرتبط با موضوع ارائه گردد. این نکته بسیار در خور توجه است که هر آنچه به پیش می رویم شرایط و اقتضائات جدیدتری در روبروی مساله ی توسعه یافتگی ما قرار خواهد گرفت و درک عمیق از شرایط جدید، در سمت گیری های ما بسیار سرنوشت ساز خواهد بود. در مجموع، ناهنجاری در پنج نظام تولید امنیت و فرآیندهای انباشت سرمایه، تولید اندیشه، تصمیم گیری و تخصیص منابع، توزیع منافع و مسئولیت پذیری و در دو سطح چارچوب نظری و تحلیل متناسب با دیگر یافته های تحقیقاتی به انضمام آمارها و شاخص های موید بحث، مورد بررسی قرار گرفته است. با توجه به چند علتی بودن پدیده های انسانی، همچنانکه در ایجاد و شکل گیری پدیده های اقتصادی، طیف متنوعی از

عوامل فرهنگی، سیاسی و اجتماعی دخیل هستند، بروز نابسامانی های اقتصادی نیز در ایجاد و شدت بخشیِ معضلات اجتماعی، روانی، سیاسی و فرهنگی بسیار موثر خواهند بود. در این مقاله نشان داده شده است که چگونه روند تغییرات منفی متغیرها و عناصری چون امنیت، مالکیت، اندیشه، منابع، مشارکت، توزیع منافع و مسئولیت پذیری، می توانند در بروز کلیت ناهنجار و مختل مجموعه نظام های اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و اجتماعی اثرگذاری های بنیادین و اساسی داشته باشند و شرایط تاریخی و ساختاری توسعه نیافتگی را به همراه داشته باشند و چرخه ها و مدارهای باطل و ضدتوسعه ای بسیاری را تثبیت و تعمیق بخشند. همچنین در واکاوی علل توسعه نیافتگی لرستان، به استناد طیف وسیعی از دلایل و استنادات، نقش دولت و نوع روندها و گرایش های سیاستی و مدیریتی دولتی، نقشی حداکثری داشته است. از سوی دیگر با توجه به این نکته که ارائه ی راه حل ها و پیشنهادهای مرتبط با موضوع، از درون شناخت مشکلات و علل ایجادی شرایط نامناسب، زایش می شود، می توان راه حل های اساسی برای رسیدن به سطح توسعه یافتگی استان لرستان را در فرآیند مهندسی معکوس علل توسعه نیافتگی ارائه کرد. منبع: منابع فارسی: ۱. استیگلیتز، جوزف (۱۳۸۵)، جهانی شدن و پیامدهای ناگوار آن، ترجمه: محمدرضا باوفا، چاپ اول، تهران، انتشارات امیر کبیر. ۲. اشیری، سعید (۱۳۸۷و ۱۳۸۶)، مجموعه گزارش ها و تحلیل های اقتصادی در واکاوی توسعه نیافتگی لرستان، انتشار یافته در وب سایت روز وب، ۳ . www.roozweb.ir. راغفر، حسین و ابراهیمی، زهرا (۱۳۸۵)، ملاحظاتی در باب فقر روستایی، فصلنامه اقتصاد و جامعه، شماره ۱۰. ۴. سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، سند ملی توسعه استان لرستان، مصوب هیات وزیران در مورخ ۵/۴/۱۳۸۴. ۵. سخاوت، جعفر (۱۳۸۱)، بررسی عوامل موثر بر ناهنجاری دانش آموزان استان لرستان، مجله جامعه شناسی ایران، شماره ۴. ۶. عزتی، مرتضی و همکاران تحقیقاتی (۱۳۸۰)، طرح جامع توسعه استان لرستان، پژوهش تفصیلی پژوهشکده اقتصاد دانشگاه تربیت مدرس و معاونت برنامه ریزی استان لرستان. ۷. قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، انتشارات آگاه. ۸. کاتوزیان، محمد علی (همایون) (۱۳۷۴)، ایدئولوژی و روش در اقتصاد، ترجمه م. قائد، چاپ اول، تهران، نشر مرکز. ۹. گزارش" رتبه بندی استان های کشور به لحاظ توسعه یافتگی صنعتی، "معاونت برنامه ریزی وزارت صنایع و معادن. ۱۰. گنجی، پروین (۱۳۸۳)، بررسی علل اقتصادی، اجتماعی وتربیتی مؤثر بر فرار دختران لرستانی از خانه، تحقیق پیمایشی، سازمان بهزیستی استان لرستان. ۱۱. مدهوشی، مهرداد و ناصرپور، نادر (۱۳۸۲)، ارزیابی موانع توسعه صنعت گردشگری در استان لرستان، فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی، شماره ۲۸. ۱۲. مرکز آمار ایران (۱۳۸۶-۱۳۷۵)، شاخص های اقتصادی استان های کشور. ۱۳. مومنی، فرشاد (۱۳۷۴)، علم اقتصاد و بحران در اقتصاد ایران، چاپ اول، تهران، انتشارات موسسه تحقیقات اقتصادی دانشگاه تربیت مدرس. ۱۴. مومنی، فرشاد (۱۳۸۰)، نگاهی به مسائل اقتصاد ایران و راهکارهای آن، مقاله ارائه شده در مرکز پژوهش های مجلس شورای اسلامی، انتشار یافته در وب سایت مرکز مطالعات دین و اقتصاد، ۱۵ . www.ires.ir. مومنی، فرشاد (۱۳۸۵)، توسعه روستایی – نگاه از بلندای تاریخ، فصلنامه اقتصاد و جامعه، شماره ۱۰. ۱۶. مومنی، فرشاد (۱۳۸۶)، اقتصاد ایران در دوران تعدیل ساختاری، چاپ اول، تهران، انتشارات نقش و نگار. ۱۷. نورث، داگلاس سی (۱۳۷۶)، نهادها و ثمره اقتصادی آنها، مهدی خداپرست، پژوهشنامه بازرگانی، شماره ۵. ۱۸. نورث، داگلاس سی (۱۳۸۵)، نهادها، تغییرات نهادی و عملکرد اقتصادی، ترجمه: محمدرضا معینی، چاپ دوم، تهران، انتشارات سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور. ۱۹. نیاکان، علی (۱۳۸۳)، امکان سنجی طرحهای صنعتی، تهران، چاپ دوم، انتشارات پژواک کیوان. ۲۰. یوسفی، محمد قلی (۱۳۸۶)، حقوق مالکیت، عامل کلیدی توسعه اقتصادی، فصلنامه اقتصاد و جامعه، شماره ۱۱. منابع انگلیسی: ۱. ۲. (۰۲). (۹۶) OECD, "Knowledge based Economy", Paris ۱۹۹۶ OECD/ GD Zalm Gerrit (۲۰۰۶), "the other path to growth: private sector development". In Francois Bourgougnon, Boris Pleskovice and Jacques vander Gaag, (eds), (۲۰۰۶), Security Development in and Unstable world, World Bank, Washington DC. World Bank (۲۰۰۵)

Doing Business, Washington Dc. ۳. World Bank (۲۰۰۷), Challenges of "Good Governance", wb-cu.car.chula.ac.th/papers/corpgov/cg۰۷۷۲.htm
http://forum.funpatogh.com/thread۲۴۷۳۸.html

مدیریت تحقیق و توسعه

امید فدائی منش-وینود کومار

خلاصه کتاب: خسروان: انواع تحقیق،هدف،جایگاه و دستاوردها: بی تردید رشد و توسعه یک از اساسی ترین نیازهای سازمان ها برای رسیدن به تعالی است . آنچه در سازمان ها با اهداف اقتصادی به عنوان عمده ترین مزیت رقابتی مطرح می شود،توسعه یافتگی با سرعتی متناسب و مطابق با جهان پیرامون است.به عبارت دیگر رقابت،اصلی ترین انگیزه برای رشد و توسعه شرکت ها محسوب می شود.تحقیق چاشنی موفقیت در تمامی سازمان های امروزی است و تفاوت فقط در هدف و دستاوردهای آن می باشد.انواع تحقیق در عبارات زیر تعریف می شوند :۱- تحقیقات پایه ای:مطالعات سیستماتیک هدایت شده به سمت دانش فراتر یا درک پایه ای جنبه های پدیده ها و حقایق قابل مشاهده،بدون تعیین کاربرد مشخص برای فرایندها و محصولات را گویند.مثال:هزینه های تحقیقات پایه ای به دیل ضرورت وجود آزمایشگاههای مجهز و ابزار دقیق بسیار سنگین است.از طرفی امکان فروش دستاوردهای تحقیقات پایه ای (فرضیات و تئوری ها)که در محیط آکادمیک تولید شده اند به سادگی امکان پذیر نیست.بنابراین دانشگاههای کشورهای توسعه یافته به دلیل در اختیار داشتن بوجه های تحقیقاتی خاص و کسب دانش بازاریابی و فروش دستاوردهای این نوع تحقیق،بیشتر به این گونه تحقیقات می پردازند. ۲- تحقیقات کاربردی: مطالعات سیستماتیک را گویند که به منظور تقویت دانش یا درک نیاز برای تعیین معانی به گونه ا که نیازهای مشخص و ویژه ای را پوشش دهی کند.۳- تحقیقات توسعه ای:کاربردهای سیستماتیک دانش است،که سمت و سوی تولید مواد،دستگاه ها و سیستم ها یا روش ها را دارد و شامل طراحی،توسعه و ارتقاء نمونه ها و فرآیندهای جدید می باشد و نیازهای مشخص را پوشش دهی می کند.مثال:از سویی دیگر پرداختن به تحقیقات توسعه ای در صنایع کشورهای در حال توسعه،به دلیل سرعت بازگشت سرمایه اقتصادی تربه نظر می رسد . توصیه برخی از اندیشمندان به کشورهای در حال توسعه (مانند ایران) پرداختن و تحقیقات توسعه ای با هدف رشد و توسعه کارآمد تر است . تعریف R&D و وظایف واحدهای R&D در سازمان :تحقیق و توسعه در یک عبارت به صورت زیر قابل تعریف است : تحقیق و توسعه ، کشف دانش جدید در باره محصولات ، فرآیندها و خدمات و بکارگیری دانش برای ایجاد محصولات ، فرآیندها و خدمات جدید و توسعه یافته است که نیازهای بازار را پوشش دهی می نماید.مدیریت یا برنامه ریزی استراتژیک در سازمانهای امروزی به طور متداول مورد استفاده قرار می گیرد . آنچه احتمال پیشی گرفتن بر برنامه های از قبل تعیین شده سازمان را محیا می کند ، تنها پرداختن به تحقیق و توسعه مداوم است. در حقیقت نمودار S سازمانی و ترسیم مجدد و مداوم آن توسط این واحد انجام می گیرد که اجرای صحیح و اصولی این فرآیند می تواند مارا از پیش بینی های قبلی پیش تر برد.پیش از آنکه سیر صعودی محصول به افول تبدیل شود و یا دوره عمر آن به پایان رسد ، واحد تحقیق و توسعه محصولات جدیدی را روانه بازار می سازد یا بر محصولات موجود بازنگری می نماید.جایگاه و ضرورت R&Dدر سازمان :اهمیت وجود واحد و اساساً تفکر تحقیق و توسعه ، در سازمان با مطالعه وظایف این واحد (در قسمت قبل با عنوان تعریف R&D و وظایف واحدهای R&D در سازمان) تا حدودی آشکار می شود.در بنگاههای اقتصادی تحقیقات توسعه ای (افزایشی) موجب حفظ و بهبود شرایط اقتصادی ، سهم بازار و مزیت رقابتی در سازمان می شود که بیانگر جایگاه کلیدی این واحد در سازمانهاست. اهمین این تفکر در حدی است که برای از میان بردن یک سازمان تجاری کافی است تا تحقیقات توسعه ای در آن متوقف شود. دراین صورت نبض اصلی سازمان از طپش باز می ایستد و

امکان رقابت و هرگونه رشد از آن سلب می شود. برای روشن تر شدن موضوع نقش و اهمیت R&D مثالی می آوریم :در نمونه ای واقعی در یک شرکت تولید کننده تجهیزات جوش مقاومتی بازدید کنندگان شرکتی اروپایی از کارخانه تولیدی شرکت همتای خود در ایران خواست تا واحد R&D تعطیل کند و فقط به تولید بپردازد.طی مذاکرات انجام شده ابتدا با این استدلال که وجود واحد R&D بسایر پر هزینه است و باعث ورشکستگی شرکت خواهد شد و سپس این که محصولات ما با کیفیت بالاتر قابل عرضه می شود و حتی می توانی با آرم تجاری خود آن را به فروش برسانید،سعی در اجرای این پیشنهاد کردند. این ترفندها طی مذاکرات چند ساعته برای تعطیلی واحد R&D شرکت ایرانی به نتیجه نرسید و در انتهای مذاکرات ، جملات نمایندگان شرکت اروپایی تغییر یافت و اعلام کردندکه شرکت شما نه تنها رقیب ما در ایران و خاورمیانه است ، بلکه شماد دشمن ما در منطقه محسوب می شوید .این نوع تفکر نشان از اهمیت واحد R&D و خطر وجود آن برای شرکتهای رقیب است. موضوع دیگر که جای نقد و بررسی دارد این است که به ظاهر تعطیلی واحد R&D و استفاده از محصولات با کیفیت شرکت اروپایی بسیار منطقی تر به نظر می رسید، زیرا امکان تولید با آرم شرکت ایرانی نیز پیشنهاد شده بود که این امر در کوتاه مدت حتما منجر به کسب درآمد بیشتر و آسان تر برای طرف ایرانی می گردید. لیکن عمده ترین خطر این حرکت، در واگذاری نبض تپنده شرکت به رقیب بود. در حقیقت پس از پذیرش این موضوع شرکت اروپایی (رقیب) تصمیم گیرنده واقعی بود وهر حرکتی توسط او مدیریت و هدایت می شد. تاریخچه تحقیق و توسعه درایران :تحقیقات ، ریشه ای عمیق در تاریخ بشریت دارد میل به تکامل ، انگیزه تحقیق و توسعه را برای انسان ایجاد کرده است. بدنبال آن نیاز بشریت به دانستن ، کیفیت زندگی بهتر ، رفاه و طول عمر بیشتر و مواردی اینچنین آزمایشگاهها و مراکز تحقیقاتی را روز به روز بیشتر از پیش رونق بخشیده است.همزمان با تغییرات سریع تکنولوژی و دانش فنی در صنایع مختلف ، نگرشهای جدیدی در R&D بوجود آمده است. علاوه بر آن عواملی نظیر حرکت جهانی به سمت شرکتهای مبتنی بر دانش و به طبع آن شکوفایی مبانی خلاقیت و نوآوری در تغییر تاریخچه این واحد نقش بسزایی داشته است و نسلهای مختلف در این حرکت شکل گرفته اند .سیر تاریخچه ای R&D در سالهای مختلف به شرح زیر است:تا سال ۱۹۴۷ : دو نسل اول و دوم R&Dشامل جریان دانش تا این سالها بوجود آمدند .تا اواسط دهه ۵۰ : فعالیتهای R&D بیشتر مبتنی بر کنجکاوی فکری و شهودی بوده اند.تا سال ۱۹۶۰: R&D تلاش می کرد در فعالیتهای خود مبانی پایانی مدیریت پروژه را بکار گیرد.تا سال ۱۹۹۰: R&D صنعتی رفته رفته بطور موثرتری با اهداف و استراتژی شرکتها عجین می گردید. علاوه برآن برای کاهش ریسک سرمایه گذاری در R&D استفاده از مدیریت واحدها مرسوم شد (ایجاد نسل سوم R&D) .بعد از ۱۹۹۰: در این سالها گروههای تکنولوژی از اجتماع میان کاربران (رقبا و هم پیمانان) و تامین کنندگان باعث ارتقا وضعیت و کیفیت کاری R&D و حرکت غیر خطی نوآوری در اطلاعات بر حسب تقاضا گردید(پیدایش نسل چهارمR&D) .سالهای اخیر: نسل پنجم R&D در حال شکل گرفتن بوده است .اهمیت منابع انسانی و مدیریت آن در واحدهای R&Dتولید دانش و در نتیجه محصولات نو در سازمان ها ، مبتنی بر تحقیقات صورت می گیرد و تحقیقات توسط منابع انسانی صورت می گیرد . بقا و توسعه سازمان بستگی به درخشش عملکرد واحد R&D و مهمترین عنصر موفقیت یا شکست مراکز تحقیقاتی منابع انسانی آن است . اجرای مدیریت صحیح پرسنل R&D و فراهم کردن شرایط مطلوب برای ایشان عمده ترین دغدغه مدیران این واحد است.امروزه دارایی سازمانها به دو گروه محسوس و نامحسوس تقسیم می شود . دارایی نامحسوس سازمانها دانش فنی ، تجربه و در نهایت در فکر افراد و پرسنل ایشان است . بنابراین حفظ ، شکوفا سازی و مدیریت بهینه افراد (به ویژه در R&D) به معنای توسعه و بهره ور ساختن دارایی های نامحسوس سازمان است.ویژگی های پرسنل و مدیران واحدهای R&Dبه طور معمول پرسنل واحدهای تحقیق و توسعه افرادی باهوش ، خلاق ، پر انرژی و در مقابل بسیار حساس هستند.مدیریت افراد محقق دارای ظرایف ، نکات پیچیده و حساسی است که لازم است مدیران R&D آگاهی کاملی از آن داشته باشند.با مطالعه گردش و جابجایی منابع انسانی ور مراکز تحقیقاتی در می یابیم که جابجایی این

افراد در میان سازمان ها بیش از پرسنل دیگر در شرکت ها و سازمان هاست که عمده ترین دلایل آن عبارتند از:- قرار گرفتن در طبقه ای از افراد جامعه که سازمان های مختلف همواره نیازمند ایشان هستند.- تأمین مالی و دریافت حقوق و مزایای بالاتر.- ظرایف روحی و لطایف اخلاقی به دلیل کارکرد ایشان در محیط های آرام ، مطمئن ، مدرن ، همکاران بسیار آگاه و تحصیل کرده و مدیران برجسته.- مدارج علمی و مدارک تحصیلی بالا و امکان استخدام سریع و آسان.- سوابق درخشش در مسابقات ، المپیادها ، جشنواره ها و تأیید ، تشویق و پذیرش مداوم جامعه.خنخستین اقدام در پیشگیری از جابجایی افراد ارزشمند سازمان_ کارشناسان واحد R&D _ روحیات و خصایص فرد ایشان است.مدیران R&D به صورت معمول از میان کارشناسان انتخاب می شوند.ویژگی های بسیاری می تواند باعث موفقیت یا شکست یک مدیر در واحدهای تحقیق و توسعه شود.تعدادی از این ویژگی های اثر بخش در انتخاب (یا موفقیت) یک مدیر عبارت است از _:منظم بودن _دانش تخصصی بالا _سابقه مفید در تحقیق و توسعه (محقق بودن _)توان برقراری ارتباطات _داشتن نگرش عمیق و مناسب (در خصوص محصولات ، بازار ، رقابت و_ ...) تیز بینی _سازمان یافتگی در تفکر _هدفمندی _سیستماتیک و دارای برنامه بودن _داشتن توان و دانش مدیریت _توسعه یافتگیشیوه های انگیزه دهی به پرسنلانگیزه ، موتور حرکت انسان است.بحث در خصوص داشتن انگیزه یا علل اصلی بی انگیزه بودن و پس از آن تلاش برای تقویت انگیزه پرسنل ، می تواند از عوامل موفقیت سازمان باشد.با توجه به اهمیت ذکر شده برای منابع انسانی ، به هر میزان که تکنیک های بهره ور سازی این عنصر کلیدی در سازمان مهم بلقی شود ، موفقیت تسریع می شود.انگیزش طبق تعریف عبارت است از :((نیروی حرکت دهنده موجود که باعث می شود تا یک فرد به منظور دستیابی به هدفی مشخص عمل کند)) .ایجاد بستر مناسب برای ارتقاء خلاقیت و نوآوریتحقیقات ، خلاقیت و نوآوری کلمات پیچیده و عجین شده ای هستند که با هم ارتباطی تنگاتنگ دارند . عدم قطعیت در تحقیقات نیاز کارشناسان را به خلاقیت بالا می برد و ایجاد تغییرات در محصول و گرفتن کاربردهای تازه از آنچه در فرآیندهای خلاقانه ایجاد گردیده اند ضرورت تقویت نوآوری را در سازمان افزایش می دهد.طبق تعریف ، خلاقیت ((داشتن توانایی یا قدرت ایجاد)) و نوآوری ((ارتقا فناوری ، محصول، سیستم یا روش انجام کارهای موجود)) است.در تعابیری دیگر هرگاه فاصله ای میان خواسته ها و واقعیتها ایجاد شود خلاقیت بروز پیدا می کند.در چنین شرایطی افراد غیر خلاق یا خواسته ها را فدای واقعیات می کنند و یا ذهنشان ایست می کند.بطور معمول گفته می شود که کودکان دارای ذهن خلاق هستند. علت آن است که هنوز دچار خط کشی های ذهنی نشده اند . دلیل دیگر آن است بچه ها دارای روحیه محافظه کاری نیستند. تحقیقات نشان داده است این روحیه نیز از بروز خلاقیت جلوگیری می کند. بنابراین چه در خانواده و چه درمحل کار ، اگر محافظه کاری ارزش محسوب شود خلاقیت تضعیف می شود. برای روشن تر شدن موضوع مثال واقعی می آوریم : در شرکتی جلسات شورای طراحی بصورت هفتگی برقرار می گردید و هدف از این جلسات استفاده از افکار متفاوت و گوناگون کارشناسان در طراحی محصولات عنوان می شد. بکار گیری طوفان فکری اصلی ترین ابزار دستیابی به افکار تازه در اینگونه جلسات است . اتفاق نادرستی که در تمامی جلسات می افتاد این بود که اگر اشخاص با مشارکت در بحث ، نظریه ای را ارائه می دادند که عجیب ، نامربوط یا نا درست بود، در همان لحظه توسط افراد خبره و مدیران ارشد دچار سرکوب ، تمسخر و برخورد قرار می گرفت . این عامل باعث رشد روحیه محافظه کاری در میان افراد حاضر در جلسه می گردید و باعث می شد تا هیچ کلامی بدون اطمینان بیان نشود.تعریف و وظایف مدیریت منابع انسانی در واحدهای R&D چنانچه مدیر واحد منابع انسانی دارای آگاهی لازم باشد ، در مقابل کارشناسان R&D برخوردی متفاوت خواهد داشت.بطور معمول دیدگاه متفاوتی از کارکنان R&D در اذهان وجود دارد و برحسب همین نگرش مقاومتهای بسیاری در برابر این واحد وجود دارد.عواملی که مدیر منابع انسانی می تواند در خصوص آنها اقدام ورزد عبارتند از •:تلاش برای مشارکت پرسنل R&D و مدیران واحدهای دیگر د رطراحی سیستم ها و محصولات • .اجرای مناسب تغییرات و مدیریت صحیح تغییر به منظور پیشگیری از مقاومت پرسنل واحدهای

دیگر •ایجاد دیدگاه صحیح در میان پرسنل پیرامون R&D ، شرح وظایف ، اهداف ، دیدگاه و ضرورت وجودی • .اثبات این موضوع که حرکتهای واحد R&D باعث از بین رفتن جایگاه شغلی افراد نمی شود •.پیشگیری از روش آزمایش و خطا به میزان ممکن • .توجیه افراد درگیر در واحد R&D در پیاده سازی سیستم های جدید و محصولات تازه .در دنیای مدیریت ، پیرامون منابع انسانی نگرشهای متفاوتی وجود دارد. یکی از آنها سیستمهای موجود را به سه بخش تقسیم بندی می کند • : سیستم های ماشینی : سیستم هدف ندارند ، اجزا نیز هدفی ندارند و مانند ماشین به طور مستقلی کار می کنند •.سیستم های بیولوژیک : سیستم هدف دارد ، اجزا هدف ندارند ولیکن اجزا در ارتباط کار می کنند •.سیستم های اجتماعی : سیستم هدف دارد ، اجزا نیز اهداف مختلفی دارند و می توانند بطور مرتب کار کنند .علاوه بر موارد فوق رویکردهای زیر در خصوص سازماندهی واحدهای R&D وجود دارد که می توان مدیریت منابع انسانی R&D را با توجه به آنها تعریف کرد •:رویکرد روانشناختی: فعالیت R&D خلاقانه و مبتنی بر نوآوری است و خلاقیت و استعدادهای فردی بسیار کلیدی هستند. در نتیجه لازم است نخبگان و خلاقان در R&D استخدام شوند •.رویکرد اجتماعی: از آنجا که خلاقیت تقریبا در همه وجود دارد لازم است زمینه های پرورش آن فراهم شود و R&D زمینه طوفان فکری را فراهم کند و کل سازمان را بکار گیرد. هر قد میزان مشارکت در فرآیندهای تولیدی بیشتر باشد میزان پذیرش بیشتر می شود و در اجرای پروژه سهولت بیشتری وجود خواهد داشت •.رویکرد سیستماتیک : هر دو رویکرد فوق صحیح است ولیکن لازم است نوآوریهای با طراحی سیستماتیک د رجهت اهداف بنگاه عینیت پیدا کنند.کار تیمی و گروهی در R&D :اجرای بهینه پروژه ها بعنوان هدف اصلی در واحدهای تحقیق و توسعه دنبال می شود. با توجه به ماهیت کاری واحدهای R&D تعداد پروژه های تحقیقاتی در حال اجرای متعدد است . احتمالاـ برخی از پروژه ها در مرحله تحقیق و بعضی در حال توسعه یا تغییر محصول و برخی دیگر در حال نوسازی یک فرآیند است. به ناچار ایجاد گروههای کاری در ساختار تیم یا گروه ، تنها گزینه انتخابی مدیران R&D به منظور سازماندهی پروژه ها است. طبق تعریف گروه تیم عبارتند از :((دو یابیش از دو نفر که بصورت مستقل با یکدیگر تعامل و به منظور دستیابی به هدفی مشخص با یکدیگر تلاش می کنند را گروه می نامند)).((یک گروه جدی متشکل از افراد متفاوتی که برای دستیابی به اهدافی مشخص متعهد شده اند و به خوبی با یکدیگر کار می کنند و از اجرا لذت می برند و دارای نتایج پرکیفیت درکارها هستند را تیم می نامند)).گذشته از شباهتهای موجود در تیمها و گروهها تفاوت های بارز وجود دارد که باعث انتخاب تیم به جای گروه در بسیاری از مواقع توسط مدیران R&D می شود.درحالت کلی قوانین کارکرد بصورت دسته جمعی عبارتست از •:آمادگی برای کار با یکدیگر • ؛ تقیسم بندی نیروهای کار •؛تعیین رهبر •؛ ارتباط گرفتن با اعضا •؛ آماده بودن برای تکمیل سازی کاستی های دیگر اعضا •؛تک روی نکردن • ؛ تنها نبودن در اثرگذاری • ؛استفاده از فرصتها و پیشگسری از اتلاف وقت •؛داشتن تعداد مناسب (۳ تا ۵ نفر •)؛احترام گذاشتن به یکدیگر؛معرفی نسل هایR&Dپیشرفت سازماندهی واحدهای R&D در طول ۶۰ سال گذشته ، ۵ نسل مختلف را ایجاد کرده است. هر کدام از این دورانها بعنوان شرایط ایده آل برای مرکز تحقیقات در عصر خود مطرح بوده اند.بدیهی است تکامل نسلهای جدید باعث پیچیده تر شدن نحوه مدیریت اینگونه مراکز تحقیقات گردیده است . علاوه بر آن گفتنی است که پیاده سازی واقعی نسلهای اولیه ، باعث امکان اجرا و سازماندهی مطابق نسلهای جدید شده است. به عبارت دیگر چناچه شرکت به تازگی ایجاد شده و در حال تاسیس واحد R&D است؛طراحی ساختار سازمانی مطابق نسلهای جدید به پیاده سازی آن بسیار دشوار است .در خصوص تعیین نسل مناسب به منظور استقرار در واحد R&D موارد ذکر شده (۱۴ مورد) که در بخش اول همین فصل فهرست شده در موفقیت یا شکست آن نقش بسزایی دارد.انتخاب و پیاده سازی نسل R&D در یک سازمان کاری حساس است که نیاز به مطالعه و بررسی کامل دارد ، زیرا پس از تعیین نسل، سازماندهی ، طراحی گردش کار و ساختار و تمامی فرآیندهای داخلی و میان گروهی و ارتباطات R&D بر اساس آن انجام می گیرد. بنابراین اشتباه در انتخاب نسل

R&D می تواند منجر به شکست واحد R&D یا بهره وری بسیار پایین در آن شود.چنانچه بخواهیم نسلهای مختلف را بصورت تشریحی با یکدیگر مقایسه کنیم سرفصلهای زیر این موضوع را بیان می کند :الف) ویژگی های R&D نسل اول • استراتژی ، امید به موفقیت است نه قطعیت در موفقیت • .نباید با تاکید زیاد روی برنامه ریزی ، خلاقیت را خفته کرد • .واحد R&D راساً درباره نوع کار و برنامه ریزی تصمیم می گیرد •.نتیجه تحقیق و توسعه قابل پیش بینی نیست • .هزینه های R&D سربار است و پرداخت آن بر اساس درصدی از فروش سالانه تعیین می شود •.ناامیدی بسیار پس از تلاشی چند ساله عاید می شود اگر محصولی به عنوان خروجی واحد به دست نیاید.ب) ویژگیهای R&D نسل دوم • تحقیق و توسعه باید پاسخگو باشد •.مدل R&D مشتری کارفرماست و نحوه ارزیابی بر اساس میزان بازگشت سرمایه مصرفی انجام یم گیرد •.هزینه های R&D یک سرمایه گذاری مالی است و در مورد هر پروژه به طور مستقل تصمیم گیری می شود •.پذیرش پروژه R&D منوط به یافتن مشتری در شرکت است •.مدیران ، پروژه ای را می پذیرند که سرمایه گذاری مناسبی در آینده معقول در آن خصوص پیش بینی می شود •.گاهی شرکت برای پروژه های تحقیقات پایه ای هزینه می کند • .داد و ستد در مورد R&D قضاوت می کند •. R&D بسیار محتاط می شود و کم تر حمایت کننده ای برای فعالیت های پرمخاطره پیدا می کند •.واحد R&D به صورت عکس العملی در راستای رفع مشکلات فوری فنی شرکت هدایت می شود •.رابطه بین برنامه های R&D و اهداف راهبردی نواحی و کلی شرکت بسیار ضعیف است.ج) ویژگی های R&D نسل سوم • مشارکت در تصمیم گیری ها وجود دارد •. همکاری مناسبی بین مدیر R&D و سایر مدیران شرکت وجود دارد •.بین فعالیت های R&D و نیازهای کل شرکت تعادل ایجاد می شود •.مدیر R&D از انتقال صمیمانه بینش و آگاهی با سایر مدیران شرکت بهره می برد •.بین مدیر R&D و دیگر مدیران زبان مشترک و فضای درک متقابل وجود دارد • .فعالیت های R&D در راستای اهدف فنی و اقتصادی شرکت سامان دهی می شود.د) اجزای تشکیل دهنده R&D نسل سوم • بر روی تعریف راهبردی مشخصی از فناوری توافق می شود •.روی دسته بندی مشخصی از انواع فعالیتهای R&D توافق می شود •.درک مناسبی از بلوغ فناوری و تاثیر آن درموفقیت شرکت ایجاد می شود •.شناخت زمینه های فناوری که قالیت رقابت برای شرکت ایجاد می کند، صورت می گید •.تحلیل نیازهای واحدهای شرکت انجام می شود •.نمودار مقایسه ای متعادل شده ای از برنامه های واحد R&D در راستای اهداف راهبردی شرکت و احتیاجات تاکتیکی آن تهیه می شود •.محاسبه شانس موفقیت و دسته بندی ریسک آنها (احتمال شکست) صورت می گیرد.ه) ماموریت راهبردی مراکز R&D نسل سوم • حمایت از گسترش فعالیتهای تتجاری فعلی شرکت و حفظ وضع موجود •.یافتن زمینه های جدید فعالیت اقتصادی برای شرکت و توسعه بازار •.گسترش و تعمیق توانایی های فنی شرکت •.تغییر ماموریت راهبردی R&D با تکامل فعالیت اقتصادی شرکت.و) ویژگی های R&D نسل چهارم • هسته فعالیت های R&D بر اساس نوآوری تعیین می شود •.فرآیند نوآوری توسط تکنیک ها مدیریت پروژه مدیریت می شود •.پروژه های چندگانه ، به یک استراتژی طولانی مدت گره می خورد و بامستندات عجین یمشودو در راه کاهش ریسک های موجود به طور همزمان حرکت می کند (نظیر مدیریت اسناد •)شراکت میان دولت ، آموزشگاهها و صنعت اتفاق می افتد. تحقیقات پر یسک به صورت منطقه ای انجام می گیرد و در سازمان های نوین فناور در ابعاد متوسط و کوچک هدف گذاری و اجرا می شود.ز) ویژگی های R&D نسل پنجم ((استفاده مولد از دانش در تولید ومعرفی موفق محصولات ، فرایندهای و یا خدمات جدید)) را تقویت نوآوری گویند. تقویت نوآوری در واحد R&D یکی از مهم ترین سیاست های افزایش بهره وری است. به دلیل اهمیت نوآوری ، تمرکز سازمانی در نسل پنجم بر روی این مطلب قرار گرفته است.برخی از موضوعات نظیر پیچیدگی ، ابهام و ریسک ، نگرانی برای سرع، هزینه ها و نرخ بالای شکست و هم چنین نیاز به صرفه جویی اصلی ترین اهداف ایجاد نسل پنجم R&D بوده اند.مدلی که توسط ورث ول از نسل پنجم بیان شده است، ضمن تقویت روالهای نوآوری استفاده از جعبه ابزارهای الکترونیکی را الزامی می کند.آنالیز مدیریت

استراتژیک روث ول فاکتورهای تکنولوژیکی و سازمانی را به صورت یکپارچه سازی و اجرای این شیوه ایجاد شود .در نسل پنجم دو جنبه مهم افزایش میزان تعامل تکنولوژی و راهبرد مورد بحث و ملاحظه قرار می گیرد. دریکپارچه سازی راهبردی ، یکپارچگی شبکه های ، شبکه ها ، R&D مشارکتی و شرکا و بازارهای جهانی برخی از حساس ترین اهداف است.یکپارچه سازی تکنولوژی به مفهوم استفاده از ابزار و شیوه های نظیر اینترنت ، شبکه های محلی (PDM ، EDI ، ERP ، CIM ، (LAN و مواردی که این چنین به صورت یکپارچه می باشد.ارتباط میان واحد R&D و دیگر واحد های سازمانواحدهای سازمان همگی در ارتباط با یکدیگر و با هدف دستیابی به اهداف و تحقق مأموریت سازمانی تلاش می کنند .مدیران واحد ها هر روزه بخش عمده ای از وقت خود را صرف جلسات مشترک و مذاکرات می کنند.حل مشکلات میان واحد ها و رسیدن به توافق در اجرای پروژه ها ، تغییر یا تعیین روال هلی کاری از عمده ترین موارد مطروحه زر این جلسات است . ویژگی های شخصیتی و جایگاه پرسنل واحد R&D و اهمیت کلیدی نقش ایشان ، همواره مسائلی را در ارتباطات میان واحدی ایجاد می کند.در بسیاری از سازمان ها به ویژه اگر واحد R&D آنها بازه تأسیس باشد ، نگرش مدیران و پرسنل واحد های دیگر در R&N چندان مثبت نیست.برخی تصور می کنند که فعالیت های پرسنل R&D در تغییر فرآیندهای جدید و به اصطلاح کارآمد تر امنیت شغلی ایشان را به خطر می اندازد.بعضی دیگر معتقداند R&D فقط هزینه است و به هیچ عنوان آن را سرمایه سازمان و یا سرمایه گذاری صحیح و مثبت تصور نمی کنند.از دیدگاه برخی از کارمندان R&D به عنوان انسان هایی خودخواه یا مغرور تلقی می شوند و درون گرایی و سکوت های متفکرانه آنها عمده ترین دلیل این نوع نگرش محسوب می شود .بسیاری از پرسنل تولید ، کارشناسان R&D را انسان هایی تئوریک و تخیلاتی می نامند و آنها را به کم تجربگی متهم می سازند .این موضوع نیز می تواند به دلیل پایین بودن میانگین سنی افراد در واحد R&D باشد .زیرا در بسیاری از سازمان ها استفاده از فارغ التحصیلان جوان و تازه فکر برای کارهای تحقیقاتی ارجحیت دارد .درگیری ها با واحد منابع انسانی نیز همواره به دلیل بی نظمی ساعات کاری و عدم حضور به موقع آنها وجود دارند. .واحد خدمات پس از فروش در اکثر مواقع معتقد است که واحد R&D توجه کافی به مشتریان و محصول نهایی ندارد و نسبت به نحوه تکمیل سازی محصولات R&D معترض است .واحد فروش اعتراض های نواقص ، امکانات و ویژگی های فنی محصول را سر می دهد و بر علیه R&D گلایه می کند .بنابراین هر یک از واحد های سازمان کم و بیش موضوعاتی را به عنوان مشکلات خود از واحد R&D مطرح می کند و این مسائل همواره باعث ایجاد برخورد میان _ سازمانی ، در ارتباط با واحد R&D می شود .از طرفی دیگر اعتقاداتی در میان پرسنل واحد R&D حاکم است که مزید بر علت شده و دورتر شدن تفکرات و ارتباطات را عامل می شود . کارشناسان R&D در بعضی مواقع معتقدند که پایه های علمی در سازمان ضعیف است و فرآیند ها بر اساس آزمایش و خطا شکل می گیرند .آنها معتقدند که اگر تلاش ایشان نباشد شرکت محصولی برای فروش ندارد و کاری که آنها انجام م دهند بسیار فکری ، دشوار و کلیدی است .با توجه به آن که اکثر مهندسان واحد R&D چپ مغز هستند (مبتنی بر اصول و علوم منطقی فکر می کنند) تصمیمات مدیریت سازمان یا برخی از واحد های دیگر را اشتباه می دانند و از آنجا که ایشان در اکثر مراتب زندگی افراد موفقی بوده اند ، معتقدند همه چیز را می دانند و باید در همه موارد از ایشان نظر سنجی انجام شود .پرسنل R&D در بسیاری از مواقع اعتقاد دارند که کارمندان دیگر واحد ها چندان کار را جدی نمی گیرند و چون قطعیت کارها و نتجه دهی پروژه ها در واحد های دیگر بسیار بالاتر است ، ایشان ریسک و خطرات مربوط به دیر کرد پروژه ها را تجربه نمی کنند . در برخی موارد پاداش ها و حقوق دیگر پرسنل شرکت را در مقایسه با خود بسیار بالا می دانند و نا عادلانه تصورمی کنند . گذشته از اینکه اکثر سازمان ها و شرکت ها به نوعی دیگر موارد ذکر شده هستند ، مواردی این چنین همواره در شرکت های نو پا و یا دارای R&D تازه تأسیس شدید تر بوده است .بنابراین تنها توصیه ای که برای حل و فصل اکثر موارد مطرح شده می توان داشت ، فرهنگ سازی در میان مدیران و پرسنل تمامی واحدها و تبیین واقعیت ها است . کار فرهنگ سازی و آموزش معمولاً فرآیندی طولانی مدت است

و نیاز به تلاش مداوم مدیران ارشد سازمان و پیگیری جد ایشان دارد .به منظور پیاده سازی فرهنگ مناسب سازمانی ، روش های زیر در جهت بهبود روابط واحد R&D و دیگر واحد ها پیشنهاد می شود • :ایجاد تیم های هم وظیفه ای از واحد های مختلف سازمان (بخش کار تیمی و کار گروهی در R&D را ببینید) به منظور ایجاد ارتباط میان پرسنل واحدها و کارشناسان R&D • . جابجایی موقت پرسنل واحد R&D با نفرات سایر واحد ها ، با هدف آشنایی نماینده واحد ها با فضای کاری یکدیگر • .ارئه سمینار توسط کارشناسان R&D در داخل سازمان به منظور آشنایی پرسنل واحد ها با محصولات ، روش های نو در فرآیند سازی درون سازمانی و نگرش های نوین جهانی به بازار و غیره • .مشارکت گرفتن از مدیران سازمان در تعریف و تصویب طرح ها و پروژه های واحد R&D • .آشنا کردن پرسنل R&D با نقش و جایگاه مهم پرسنل واحد های دیگر • .تلاش در جهت ایجاد روابط غیر رسمی و سوق دهی شرکت در راستای روان شدن ارتباطات رسمی و خشک (برای مثال برگزاری اردو ها ، تشکیل تیم های ورزشی و • ...) .آموزش مدیریت و مفاهیم اساسی آن برای مدیران و سرپرستان R&D .وظایف و روابط بازاریابی و R&D رابطه ای ویژه میان واحد های R&D و بازاریابی در شرکت ها و سازمان ها باعث شده است تا پیرامون ابعاد مختلف میان گروهی این دو واحد و ارتباطات موجود مباحثی مطرح شود .بازاریابی طبق تعریف عبارت است از :((فرآیند مدیریتی به منظور تعیین ، پیش بینی و برآورد ساختن نیازمندی های مشتریان به صورت سود آور)) .فروش و توسعه سهم بازار و در نتیجه افزایش سود از عمده ترین دلایل بازاریابی در یک شرکت محسوب می شوند . بنابراین مأموریت این دو واحد در اصل یکسان است . در حقیقت سرمایه گذاری بر روی R&D توسعه بازار را در پی دارد که هزینه کردن برای بازاریابی نیز به همین منظور انجام می گیرد و همان نتیجه را عاید سازمان می کند .دو واژه ((سرعت تا بازار)) و ((سرعت در بازار)) که اساس موفقیت شرکت ها است ، به کمک این واحد ها و با همکاری تنگاتنگ و موفق این دو واحد شکل می گیرد .پاسخ دهی به نیاز مشتریان پس از تشخیص آنها ـ توسط واحد بازاریابی ـ به واسطه تلاش های R&D انجام می گیرد . این مفهوم طبق عبارت ((سرعت تا بازار)) تعریف شده است . چنانچه محصولات یک شرکت در بازار وجود دارد و پیش تر تولید شده است ، پاسخ دهی سریع به نیاز های مشتریان و بازار برای وضعیت موجود و بهبود شرایط طراحی و عرضه محصولات ((سر عت در بازار)) نام دارد .طبق ارزیابی به عمل آمده از صنعت ، ((سرعت در بازار)) همان قدر اهمیت دارد که ((سرعت تا بازار)) مهم است . نخستین نقش واحد بازاریابی و فروش در خصوص محصولات R&D از دو تا سه سال پیش از طراحی و نمونه سازی محصولات در R&D آغاز می شود .جایگاه و اهمیت مدیریت پروژه در R&Dپروژه طبق تعریف ویلیام جی . استیونسن عبارت است از :((فعالیت های منحصر به فرد و یکباره ای که برای اجرای مجموعه ای از اهداف در یک بازه زمانی مشخص طراحی شده است)) .به طور مشخص فعالیت های واحد های تحقیق و توسعه در قالب پروژه ، برنامه ریزی ، پیگیری و اجرا می شود . بنابراین مدیریت پروژه ها با هدف کنترل و بهینه سازی زمان ، کیفیت و هزینه به عنوان ضرورتی اجتناب ناپذیر در واحد های R&D متداول است .پروژه های تحقیق و توسعه علمی می تواند از انواع دیگر پروژه ها بسیار متفاوت باشد . خروجی پروژه های تحقیقاتی به صورت دقیق قابل تعریف نیستند و معمولاً به صورت طولانی مدت اجرا می شوند و به نتیجه می رسند . در نهایت برخی از خروجی های بدست آمده نامحسوس اند و اغلب پایه هایی برای اجرای پروژه های بعدی می شوند .پذیرش ریسک بالا در این گونه پروژه ها از ویژگی های خاص آنها است . پرسنل R&D نیز ویژگی های خاص اخلاقی خود را دارند و این امر نیز تفاوت هایی در نحوه مدیریت پروژه های R&D با پروژه های سایر واحد ها ایجاد می کند .مدیریت پروژه باعث می شود تا منابع انسانی ، ماشین آلات ، ابزار و سرمایه به صورت بهینه مصرف شوند . این موضوع باعث ایجاد امنیت بیشتر برای ذی نفعان می شود .ویژگی های مشترک پروژه ها عبارت اند از • :داشتن هدف •وجود تغییرات •مشخص بودن مدت زمان • منحصر به فرد بودن •چند انضباطیبرنامه ریزی و نظارت بر پروژه های R&D امروزه در اکثر سازمان های موفق برنامه ریزی پروژه های R&D و نظارت دقیق بر آنها متداول شده است . تصور سنتی کارشناسان محقق

مبنی بر عدم تعیین و تشخیص مدت زمان انجام پروژه در شرکت های موفق ، جای خود را به برنامه ریزی دقیق داده است . این موضوع مهم ، به کمک تکنیک های علمی و ابزارهای روز این فن ، میسر شده است .معرفی شیوه ها ، نکات و ابزار علمی کنترل پروژه در سه زیر گروه زیر پیگیری می شود • :مقدمات و اصول کلی برنامه ریزی • تکنیک ها و ابزار برنامه ریزی • کنترل ، بازبینی و نماسازی پروژه های R&D نظارت ، بازبینی و کنترل پروژه های R&Dاز دیگر وظایف مدیر پروژه ایجاد تیم و سازماندهی کارها ، نماسازی فعالیت ها و کنترل آنها است . تفاوت اصلی این فعالیت با سازماندهی در این است که کنترل فعالیت ها از پایین به بالاست ، یعنی به جای انتقال به بیرون عمل انتقال به درون اتفاق می افتد .نظارت طبق تعریف عبارت است از :((اندازه گیری ، کنترل در خصوص انجام اقدام اصلاحی برای حل مسائل یا اجرای اهداف اصلاحی)) .فدائی منش ، امید ، ۱۳۵۴مدیریت تحقیق و توسعه (R & D) / امید فدائی منش ، وینود کومار _ دفتر پژوهشهای فرهنگی ، ۱۳۸۶ .۱۴۴ ص(_.. فرهنگ و مدیریت ؛ ۴۷) ۱_۱۰۴_۳۷۹_۹۶۴ : ISBN فهرست نویسی بر اساس اطلاعات فیپا .ص . ع . به انگلیسی : ۱ R & D management . Omid Fadaeimanesh & Vinod Kumar_صنعت . تحقیق . مدیریت . ۲_نوآوری . الف . کومار . وینود . Kumar & vinod Kumar & vinod ب . عنوان۴ م ۴ ف / ۵ / ۱۷۵ / ۵۷ T ۶۵۸کتابخانه ملی ایران ۴۱۷۸۹ _ ۸۵ م

مدیریت سرمایه های فکری:راهبرد نوین توسعه توان رقابتی صنعت فرش

نیما سعیدی-سعیده زنده باد چکیده: روند نزولی میزان صادرات فرش دستباف در سال های اخیر و پیشی گرفتن کشورهای چین و هند از ایران در میزان صادرات، فکر اقتصاددانان زیادی را در حال حاضر به حل معضلات این صنعت توانمند مشغول ساخته است. از مهمترین دلایل بروز این مشکل می توان به" عدم آشنایی تجار با فنون نوین تجارت الکترونیک و بازاریابی اینترنتی "و عدم ایجاد و بکارگیری پایگاه داده مشتری برای شناسایی نیازهای آنان "اشاره نمود. اما از سویی دیگر بهره مندی از تجربه استادکاران ماهر در کنار انگیزه جوانان و بکارگیری طرح ها و نقش های اصیل ایرانی، مزایای رقابتی بالایی برای این صنعت ایجاد کرده است. در این پژوهش به بررسی وضعیت سرمایه های انسانی، سازمانی و رابطه ای و تاثیر آنها بر مزیت رقابتی صنعت فرش کشور پرداخته خواهد شد. نتایج حاصل از بکارگیری آزمون همبستگی پیرسون، رابطه مثبت و معنادار تمامی ابعاد سرمایه فکری بر کسب مزیت رقابتی این صنعت را تائید نمود. در ادامه، نتایج حاصل از آزمون رگرسیون نیز تاثیر مثبت و معنادار سرمایه فکری و ابعاد آن را بر کسب مزیت رقابتی صنعت فرش تائید نمود. در این میان، سهم سرمایه انسانی و رابطه ای بیش از سرمایه سازمانی بود. با بارگیری آزمون میانگین نیز مشخص شد که صنعت فرش از لحاظ سرمایه انسانی، رابطه¬ای و مزیت رقابتی در سطح مطلوبی قرار دارد. در انتها نیز با بکارگیری تکنیک تاپسیس فازی، ۴۶ زیرمعیار سرمایه فکری و ۲۸ معیار مزیت رقابتی رتبه بندی شدند که درنهایت "ایجاد و کاربرد شبکه های اطلاعاتی درون سازمانی"، "توانایی شناسایی نیازهای مشتریان "و" ایجاد و کاربرد پایگاه داده مشتری "به عنوان مهمترین اجزای سرمایه فکری برگزیده شدند. ضمن اینکه" قیمت های بازاری زیر متوسط"، "هوشمندی بازار و پرسنل بسیار آموزش دیده، به عنوان مهترین عوامل مزیت رقابتی صنعت فرش انتخاب شدند. در انتها نیز پیشنهاداتی ارائه شد که "آشنا کردن تجار با فنون بازاریابی بین المللی، صادرات و تجارت الکترونیک جهت حفظ سهم بازار"، "تمرکز گسترده بر تحقیقات بازاریابی برای شناسایی هر چه بیشتر نیازها و سلائق مشتریان در هر منطقه جغرافیایی "و" تولید محصولاتی مطابق با نیازهای آنان "را می توان به عنوان مهمترین راهکارها جهت توسعه سهم بازار فرش دستباف در بازارهای جهانی برشمرد.واژگان کلیدی: صنعت فرش، مزیت رقابتی، سرمایه فکری، سرمایه انسانی، سرمایه سازمانی، سرمایه رابطه ای.۱- مقدمه و بیان مسالهفرش دستبافت ایران متاثر از ویژگی¬های برجسته فرهنگی و هنری آن در سده¬ها و دهه¬های گذشته، همواره به عنوان یکی از

کالاهای برجسته در سبد صادرات غیرنفتی ایران مطرح بوده و می¬باشد. به طوری که طی سالهای متمادی اولین و بالاترین ردیف ارزآوری در صادرات ایران و حدود ۷٪ اشتغال کل کشور و معیشت چند میلیون نفر را به خود اختصاص داده است (الماسی و همکاران، ۱۳۸۹).متاسفانه به دلیل فقدان اساسی در ابعاد سازمانی، ساختاری، مدیریتی، تولیدی و بویژه تجاری و بازرگانی، فرش ایران دوران افول و رکوردشکننده¬ای را در عرصه رقابت¬های جهانی پیموده و اکنون در شرایط بحرانی خاصی به سر می¬برد. از طرفی، بی¬توجهی به اصول و مبانی بازاریابی و تجارت که دربرگیرنده فرآیند تولید آن نیز می¬شود، مزیت¬های رقابتی فرش دستبافت را در داخل و بویژه در سطح جهانی با مخاطرات جدی مواجه نموده است. تجربه موفق دیگر کشورها حاکی از توجه آنها به واقعیت¬های محیط تجارت و دیگر عوامل تاثیرگذار است (شم¬آبادی و خداداد حسینی، ۱۳۸۶).این صنعت، یکی از توانمندترین صنایع کشور پس از صنعت پتروشیمی بوده که علیرغم سیر نزولی میزان صادرات طی سالیان اخیر، جایگاه خود را در راس بهترین صادرکنندگان فرش سراسر دنیا حفظ کرده بود تا این که در سال ۱۳۸۷ جای خود را به کشورهای چین و هند سپرد. صادرات فرش دستباف ایران در پنج سال گذشته روندی نزولی داشته و پایین بودن قیمت فرش کشورهای رقیب در مقایسه با فرش ایران و هماهنگ بودن آن با سلایق بازارهای جهانی نیز از عوامل عمده رشد برخی از کشورهای رقیب در بازارهای جهانی به شمار می¬رود (حق¬شناس کاشانی، سعیدی و حسن¬پور پازواری، ۱۳۸۹). از سویی دیگر افزایش قیمت‌های داخلی در اثر رشد تورم و انتقال تاثیرات تورم، کاهش حجم تجارت جهانی فرش دستباف به علت جایگزین شدن سایر کف‌پوش‌ها از جمله فرش ماشینی، موکت، سنگ، پارکت، و سایر زیراندازها نیز به کاهش صادرات فرش دستبافت ایران در سال¬های اخیر منجر گردیده است. اما شایان ذکر است که ایران تا سال ۱۳۸۵ همچنان رتبه اول بازار جهانی را به خود اختصاص داده بود، اما در سال¬های بعد جایگاه خود را در صدر جدول برترین صادرکنندگان به کشورهای چین و هند سپرد (حسینی، حق¬شناس کاشانی و سعیدی، ۱۳۸۸).نتایج حاصل از تحقیقات مختلف بیانگر آنست که بازاریابی فرش دستبافت در ایران به صورت علمی دنبال نمی¬شود و هنوز بیشتر جنبه سنتی دارد و پس از تولید فرش، اقدام به یافتن مشتریان می¬شود (نجار فیروزجایی، ۱۳۸۱). در ضمن تحقیقات اندکی در زمینه وضعیت بازاریابی فرش دستبافت در ایران انجام شده (صبوری خسروشاهی، ۱۳۸۲) و کاستی¬هایی از قبیل کمبود اطلاعات روزآمد در مورد خواسته¬ها و گرایشات مشتریان، فقدان برنامه¬ریزی استراتژیک، کاهش کیفیت، ضعف تبلیغات، ضعف مدیریت و خلاء برنامه¬ریزی برای شناسایی سلایق کشورها و ملت¬های مختلف، نبود آشنایی با بازارهای هدف و ضعف در مشارکت یا برپایی نمایشگاه¬های فرش دستبافت، در مطالعات انجام شده به چشم می¬خورد (عزیزپناه، ۱۳۸۰).در این پژوهش، سعی بر آن است تا با شناسایی و درک سرمایه فکری و اجزای آن، تاثیر این عوامل بر کسب مزیت رقابتی صنعت فرش دستبافت بررسی شود. بنابراین سوالات اصلی تحقیق را می¬توان به این صورت مطرح ساخت ?:آیا سرمایه فکری و اجزای آن بر کسب مزیت رقابتی صنعت فرش دستبافت، تاثیر دارند ?؟رتبه¬بندی اجزای سرمایه فکری به چه صورت می¬باشد؟۲- ادبیات تحقیق۲-۱- سرمایه فکری؛ تعاریف و مفاهیمبا وقوع انقلاب «تکنولوژی اطلاعات» شکل گرفتن جامعه اطلاعاتی و شبکه¬ای و نیز رشد و توسعه سریع تکنولوژی برتر، الگوی رشد اقتصاد جهانی تغییر اساسی کرده است. در نتیج ?این تحولات، دانش به عنوان مهمترین سرمایه، جایگزین سرمایه¬های مالی و فیزیکی در اقتصاد جهانی شده است. در یک سازمان دانش محور، روش¬های سنتی حسابداری که مبتنی بر دارائی¬های ملموس سازمان است، برای ارزش¬گذاری سرمایه فکری، که بزرگترین و ارزشمندترین دارائی ناملموس سازمان¬ها است، ناکافی است. رشته نوظهور سرمایه فکری، حوزه تحقیقاتی جدیدی برای محققان و دست¬اندرکاران سازمانی است که بر ایجاد مکانیزم¬های اندازه¬گیری جدید، برای گزارش¬دهی متغیرهای ناملموس مهم، مثل سرمایه انسانی، سرمایه سازمانی، رضایت مشتری و نوآوری تمرکز دارد (قلیچ¬لی، ۱۳۸۵).در یک تعریف ساده، سرمایه فکری عبارت است از تفاوت بین ارزش بازاری و ارزش دفتری دارایی¬های یک سازمان (Seetharaman et al, ۲۰۰۲). در

تعریفی دیگر، از سرمایه فکری بعنوان همه فرآیندها و دارایی¬های نام برده می¬شود که معمولاً در ترازنامه منعکس نمی¬شوند. متاسفانه هیچ تعریف جهانشمولی از سرمایه¬های فکری وجود ندارد. سرمایه فکری نیز دارای اجزای یکسانی می¬باشد. در یک طبقه¬بندی ساده، این اجزا عبارتند از: سرمایه انسانی، سرمایه سازمانی و سرمایه رابطه¬ای (Edvinson and Sullivan, ۱۹۹۶).۲-۱-۱- سرمایه انسانیسرمایه انسانی که از آن تحت عنوان سرمایه منابع انسانی نیز یاد می¬شود (Shun Wang, ۲۰۱۱)، ستون فقرات سرمایه فکری به شمار رفته و عنصر بسیار مهمی در ارزش¬آفرینی سازمان¬ها محسوب می¬شود (Royal and O'Donnell, ۲۰۰۸). سرمایه انسانی شامل تمام دارایی¬های فکری سازمان¬ها (Roos et al, ۱۹۹۷) مانند دانش، مهارت و سایر قابلیت¬های کارکنان بوده که آنان را قادر می¬سازد مشکلات مربوط به سازمان و مشتریان را برطرف سازند (Skandia, ۱۹۹۸ , Sullivan ۱۹۹۴). این نوع سرمایه که از آن به عنوان مهمترین معیار سرمایه فکری یاد می¬شود (Cornachione, ۲۰۱۰)، کلیه دانش موجود در افراد سازمان را در برگرفته (Bontis et al, ۲۰۰۱) و قابلیت سازمان را در یافتن بهترین راه حل از طریق دانش کارکنان نشان می¬دهد (Bontis, ۱۹۹۸).جدول ۱: اجزای سرمایه انسانی (Chen et al, ۲۰۰۴)شایستگی کارکنان رهبری استراتژیک مدیریت؛ صفات کارکنان؛ توانایی یادگیری کارکنان؛ کارآیی آموزش کارکنان؛ توانایی کارکنان برای مشارکت در تصمیم¬گیری و مدیریت؛ آموزش کارکنان فنی و مدیریتی.نگرش کارکنان کسب هویت از ارزش¬های سازمانی؛ میزان رضایت؛ نرخ ترک خدمت کارکنان؛ متوسط زندگی مفید افرادخلاقیت کارکنان توانایی خلاقیت کارکنان؛ درآمد حاصل از فکرهای خلاقانه کارکنان۲-۱-۲- سرمایه سازمانیسرمایه سازمانی، دارایی¬های غیر فکری سازمان¬ها را شامل شده (Roos et al, ۱۹۹۷) که دربرگیرنده عواملی چون پایگاه داده¬ها، اطلاعات مربوط به مشتریان، علائم تجاری و ساختار سازمانی بوده و هنگامی که کارکنان شب¬ها به خانه¬شان بازمی¬گردند، در سازمان باقی می¬ماند (Skandia, ۱۹۹۴). این نوع سرمایه، متعلق به سازمان بوده و مستقل از افراد می¬باشد (Edvinson and Malone, ۱۹۹۷) و همچنین قابلیت سازمان¬ها برای برآوردن نیازمندی¬های بازار است (Saint-Onge, ۱۹۹۶).جدول ۲: اجزای سرمایه سازمانی (Chen et al, ۲۰۰۴)فرهنگ سازمانی ایجاد فرهنگ سازمانی؛ کسب هویت کارکنان از چشم انداز سازمانساختار سازمانی رابطه روشن اختیار، مسؤلیت و منافع؛ اعتبار سیستم کنترلی سازمانیادگیری سازمانی ایجاد وکاربرد شبکه اطلاعاتی درون سازمانی؛ ایجاد و کاربرد مخازن اطلاعاتی سازمانیفرایند عملیاتی دوره زمانی فرایند کسب وکار؛ سطح کیفیت محصول؛ کارآیی عملیاتی سازمانیسیستم اطلاعاتی حمایت و همکاری متقابل بین کارکنان؛ قابلیت دسترسی به اطلاعات سازمانی؛ تسهیم دانش۲-۱-۳- سرمایه رابطه¬ایسرمایه رابطه¬ای مهمترین جزء سرمایه فکری در ایجاد ارزش افزوده به شمار رفته (Kamath, ۲۰۰۸) و شامل روابط داخلی و خارجی با ذینفعان سازمان می¬باشد (Roos et al, ۱۹۹۷). کانال¬های توزیع و رضایت و وفاداری مشتریان، از اساسی¬ترین عوامل ایجاد ارزش افزوده در سازمان¬ها به شمار می¬رود (Bannany, ۲۰۰۸). این نوع سرمایه در ارتباط با تامین¬کنندگان، خرده¬فروشان، عمده¬فروشان و بخصوص مشتریان وجود دارد. وفاداری مشتریان را می¬توان جزئی از این نوع سرمایه دانست (Haanes & Lawendahl, ۱۹۹۷). مفهوم سرمایه رابطه¬ای در ابتدا با نام سرمایه مشتری شناخته می¬شد، بتدریج به سرمایه رابطه¬ای بسط داده شده (Sveiby, ۲۰۰۳) که روابط با سایر ذینفعان و اطلاعات بازار که برای جذب و حفظ مشتریان مورد نیاز است را دربرمی¬گیرد (Stewart, ۱۹۹۷). این سرمایه عبارت است از همه دارایی¬هایی که روابط شرکت با محیط را ترتیب¬دهی و مدیریت می¬کند و شامل ارتباط با مشتریان، سهامداران، عرضه¬کنندگان، دولت، مؤسسات دولتی و رقبا می¬باشد. اگرچه مهمترین بعد سرمایه رابطه¬ای، سرمایه مشتری است، ولی نباید تنها این بعد را مد نظر قرار داد (Bozbura, ۲۰۰۴).جدول ۳: اجزای سرمایه رابطه¬ای (Chen et al, ۲۰۰۴)قابلیت اساسی بازاریابی ایجاد و کاربرد پایگاه داده مشتری؛ قابلیت خدمات مشتری؛ توانایی شناسایی نیازهای مشتریانشدت بازار سهم بازار؛ توانایی بالقوه بازار؛ واحدهای

فروش به مشتریان؛ شهرت مارك تجاری و نام تجاری؛ ایجاد كانال فروش، مقررات منصفانه با تامین كننده، انجام به موقع تعهدات در قبال تامین¬كننده، پاسخ صادقانه به سؤالات سرمایه¬گذار از سوی منابع آگاهوفاداری مشتری رضایت مشتریان؛ شكایات مشتریان؛ فرار مشتریان؛ سرمایه گذاری بر روی رابطه با مشتریان۲-۲- مزیت رقابتیرقابت شركت¬ها در بازارهای الكترونیكی بویژه اینترنتی، آنها را وادار ساخته است تا درصدد ایجاد مزیت¬های رقابتی باشند. هرچند تعاریف متعددی از سوی صاحبنظران مختلف برای مزیت رقابتی عنوان شده است، در اینجا به ارائه دو مورد بسنده می¬شود:مزیت رقابتی شامل مجموعه عوامل یا توانمندی¬هایی است كه همواره شركت را به نشان دادن عملكردی بهتر از رقبا قادر می¬سازد (Bourgeois et al, ۱۹۹۹). مزیت رقابتی عامل یا تركیبی از عواملی است كه در یك محیط رقابتی سازمان را بسیار موفق¬تر از سایر سازمان¬ها می¬نماید و رقبا نمی-توانند براحتی از آنها تقلید كنند (Feurer and Chaharbaghi, ۱۹۹۶).همان گونه كه از این دو تعریف برمی¬آید و نیز به هر تعریف دیگری از مزیت رقابتی كه بنگریم، به این وجوه مشترك در بین آنها برمی¬خوریم كه برای دستیابی به مزیت رقابتی، یك بنگاه هم باید به موقعیت خارجی خود نیز توجه كند (Porter, ۱۹۸۵) و هم توانمندی¬های داخلی را مورد توجه قرار دهد (Barney and Griffin, ۱۹۹۲). در مسیر ایجاد مزیت رقابتی دو نكته مهم به شح زیر قابل تعمق می¬باشند: نخست، این مسیر فرآیند دنباله¬داری است كه به عملكرد عالی و رقابت¬پذیری بنگاه منجر می¬شود. به عبارت دیگر در صورتی كه بنگاه بتواند بواسطه شایستگی¬های خود، مزیت رقابتی پایداری خلق نماید كه برای مشتریان ارزشمند بوده و همواره برتر از رقبا باشد، درواقع عملكردی شایسته از خود برجا گذاشته و رقابت¬پذیری را به ارمغان آورده است (الماسی و همكاران، ۱۳۸۹).دوم به خاطر افزایش پیچیدگی¬های محیطی و شدت رقابت، مزیت رقابتی یا به راحتی توسط رقبا تقلید می¬شود و یا از نظر مشتریان براحتی رنگ می¬بازد و بایستی با مزیت¬های جدیدی جایگزین شوند (Barney and Griffin, ۱۹۹۲). بر این اساس بنگاه باید به فكر پایدارنمودن مزیت¬های رقابتی خود باشد (الماسی و همكاران، ۱۳۸۹).ایجاد و حفظ پایداری مزیت رقابتی مستلزم شایستگی¬هایی است با تكیه بر قابلیت¬های سازمان، برای مشتریان ارزش ایجاد می¬كند (Brazell et al, ۱۹۹۸).مطالعات اولیه رقابت¬پذیری را مترادف با عملكرد در نظر گرفته¬اند. برخی اندیشمندان به فرآیندهای ویژه¬ای اشاره می¬كنند كه در سازمان¬ها، فرصتی را برای خلق مزیت رقابتی فراهم می¬كنند (Bourgeois et al, ۱۹۹۹). رقابت¬پذیری به عنوان یك مفهوم چندبعدی، با استفاده از متغیرهای: منابع ورودی بنگاه¬های داخلی، موقعیت در بازار و توان خلاقیت مورد سنجش واقع می¬شود. رقابت-پذیری را به عنوان افزایش درآمدها با سرعتی برابر با رقبا و ایجاد سرمایه¬های ضروری جهت رویارویی با آن¬ها در آینده نیز تعریف می¬كنند. همچنین تعریف جامع¬تری از رقابت¬پذیری بدین شرح ارائه می¬كنند": رقابت¬پذیری به معنی توانایی سازمان در جهت ماندگاری در كسب و كار و محافظت از سرمایه¬های سازمان، بدست آوردن بازگشت سرمایه¬ها و تضمین شغل¬ها در آینده می¬باشد ("۳-۲.(Akimova, ۲۰۰۰- مدل مفهومی و فرضیات پژوهشمدل زیر تاثیر ابعاد سه¬گانه سرمایه فكری بر مزیت رقابتی صنعت فرش را نشان می¬دهد. در این پژوهش، مزیت رقابتی صنعت فرش به عنوان متغیر وابسته و سرمایه فكری كه دربرگیرنده ابعاد سرمایه انسانی، سازمانی و رابطه¬ای می¬باشد، بعنوان متغیر مستقل در نظر گرفته شده¬اند.۲-۳-۱- فرضیه اصلیسرمایه فكری بر كسب مزیت رقابتی صنعت فرش تاثیر مثبت دارد.۲-۳-۲- فرضیات فرعیسرمایه انسانی بر كسب مزیت رقابتی صنعت فرش تاثیر مثبت دارد.سرمایه سازمانی بر كسب مزیت رقابتی صنعت فرش تاثیر مثبت دارد.سرمایه رابطه¬ای بر كسب مزیت رقابتی صنعت فرش تاثیر مثبت دارد.۳- روش شناسی پژوهشپژوهش حاضر را می¬توان از نظر هدف، پژوهشی كاربردی و از نظر گردآوری داده¬ها، توصیفی-پیمایشی به حساب آورد. برای گردآوری اطلاعات از روش¬های كتابخانه¬ای (مراجعه به كتب، مقالات، آرشیو، اینترنت و . . .) و میدانی (توزیع پرسشنامه) استفاده شد. جامعه آماری این تحقیق نیز، ۶۷ نفر از مدیران اتاق بازرگانی استان قم و مركز ملی فرش ایران بودند كه با

توجه به حجم پایین جامعه، از روش نمونه¬گیری استفاده نشد.پرسشنامه در دو بخش سرمایه فکری با ۴۶ و مزیت رقابتی با ۲۸ سوال طراحی شد. ابعاد مورد نظر برای سرمایه فکری"، سرمایه انسانی"، "سرمایه سازمانی "و" سرمایه رابطه¬ای "بوده و برای مزیت رقابتی نیز ابعاد" کیفیت"، "تصویر عمومی "و" طراحی"، "قیمت"، "پشتیبانی"، "عدم تمایز"، "هوشمندی رقابتی "و "مدیریت دانش "در نظر گرفته شد.برای تعیین روایی پرسشنامه، به روایی محتوا اکتفا شده و برای آزمون پایایی پرسشنامه نیز از تکنیک آلفای کرانباخ استفاده شد. این مقدار برای پرسشنامه مربوط به سرمایه فکری و مزیت رقابتی به ترتیب، ۰.۸۲ و ۰.۷۸ بدست آمد که حاکی از قابلیت اعتمادپذیری بالای پرسشنامه¬ها می¬باشد...با عنایت به جدول ۱۳ مشاهده می¬شود که" قیمت¬های بازاری زیر متوسط"، "هوشمندی بازار و پرسنل بسیار آموزش دیده، به عنوان مهترین عوامل مزیت رقابتی صنعت فرش انتخاب شدند.نتیجه¬گیری و پیشنهاداتدر اقتصاد مبتنی بر دانش، محصولات و سازمان¬ها براساس دانش زندگی می¬کنند و می¬میرند و موفق¬ترین سازمان¬ها، آنهایی هستند که از این دارائی ناملموس به نحو بهتر و سریع¬تری استفاده می¬کنند. مطالعات اخیر نشان داده است که بر خلاف کاهش بازدهی منابع سنتی (مثل پول، زمین، ماشین¬آلات و غیره)، دانش منبع افزایش عملکرد کسب و کار است. آنچه درخور توجه است این مهم است که بازار نیز ارزش دانش و عوامل نامشهود دیگر در فرایند ایجاد ارزش را تشخیص داده است.هنگامی که منابع دانش یک سازمان مورد بهره¬برداری قرار می¬گیرد، سازمان شاهد ارتقا و افزایش پویایی و ارزش موجود در کسب و کار می¬شود.امروزه رقابت¬پذیری سازمان¬ها و صنایع به میزان کمتری بر عوامل سنتی (سرمایه، زمین، نیروی کار) استوار است و دانش به میزان زیادی جایگزین این عوامل قدیمی شده است. بنابراین دانش نه فقط منبعی برای مزیت رقابتی محسوب خواهد شد؛ بلکه همانطور که ذکر شد، تنها منبع آن می¬گردد. در مدیریت دانش، استفاده از امکانات فناوری اطلاعات، روش¬ها و برنامه¬های کاربردی جدید (مانند گروه¬افزار، پایگاه داده¬های برخط، اینترانت و ...) را تسهیل می¬کند. این عوامل به سازمان¬ها و صنایع این امکان را می¬دهد که کالاها و خدمات خود را با کیفیت بهتری ارائه نموده و بنابراین به مزیت رقابتی بالاتر و منفعت بیشتری دست یابند.پژوهش حاضر با هدف بررسی تاثیر عوامل تاثیرگذار سرمایه فکری بر کسب مزیت رقابتی صنعت فرش در جامعه¬ای متشکل از ۶۷ نفر از دست اندرکاران و مدیران اتاق بازرگانی استان قم و مرکز ملی فرش انجام شد.نتایج حاصل از بکارگیری آزمون همبستگی پیرسون، رابطه مثبت و معنادار اجزای تاثیرگذار سرمایه فکری بر کسب مزیت رقابتی صنعت فرش را تائید نمود. در ادامه با بکارگیری آزمون رتبه¬ای فریدمن، رتبه¬بندی این اجزا مشخص شدند که سرمایه انسانی، به عنوان مهمترین جزء سرمایه فکری انتخاب و پس از آن، سرمایه¬های رابطه¬ای، سازمانی جای گرفتند.سرمایه انسانی صنعت فرش را می¬توان به دو بخش مرتبط با فرشبافان و مرتبط با صادرکنندگان تفکیک نمود و باید اذعان داشت که صنعت فرش از لحاظ این دو بخش، کاملاَ از یکدیگر مجزا می¬باشند. بنابراین پیشنهادات باید بر اساس هر یک از انواع سرمایه انسانی، بطور جداگانه ارائه شوند.با عنایت به قرارگرفتن سرمایه انسانی به عنوان مهمترین معیار، می¬توان ادعا کرد که عدم آشنایی صادرکنندگان با فنون و پیشرفت¬های نوین بازاریابی و تجارت الکترونیک و عدم توانایی¬شان برای ایستادگی در برابر رقبای اینترنتی، می¬تواند تاثیر بسزایی بر مزیت رقابتی صنعت فرش ایفا کند. بنابراین" آشنا کردن تجار با فنون بازاریابی بین المللی، صادرات و تجارت الکترونیک جهت حفظ سهم بازار "می¬تواند راهکاری مناسب جهت بهبود موقعیت صنعت فرش در بازارهای جهانی گردد.بی¬تردید یکی از مهمترین عواملی که در سال¬های اخیر بیشترین تاثیر را بر مزیت رقابتی صنعت فرش داشته، مهارت، تخصص و تجربه بالای فرشبافان در امور مربوط به تولید فرش بوده است. علیرغم اینکه این عامل، در میان اجزای سرمایه فکری در رتبه آخر جای گرفت، اما باید توجه داشت که در حال حاضر، تنها سلاح رقابتی این صنعت، تکیه بر منابع ورودی، همچون بافندگان ماهر، استادکاران باتجربه، مواد اولیه باکیفیت، طرح¬ها و نقش¬های زیبا و اصیل ایرانی و کیفیت و دوام بالای محصولات می¬باشد. باید گفت توجه بیش از حد به این بعد، موجب غفلت از سایر ابعاد شده است. بنابراین باید گفت

از آنجا که شاخص¬هایی همچون دانش، مهارت، تخصص و شایستگی فرشبافان، تجربه استادکاران ماهر و جوانان تحصیلکرده، از اهمیت بالایی برخوردارند، می¬توان پیشنهاد کرد که همراه نمودن این سه عامل در کنار یکدیگر در زمینه طراحی نقش و بافت فرش، به ارائه محصولاتی مرغوب¬تر و درنتیجه کسب مزیت رقابتی بالاتر خواهد انجامید.در مورد سرمایه رابطه¬ای نیز با توجه به تجزیه و تحلیل¬هایی که ارائه شد، می¬توان اظهار داشت که" تمرکز گسترده بر تحقیقات بازاریابی برای شناسایی هر چه بیشتر نیازها و سلائق مشتریان در هر منطقه جغرافیایی "و" تولید محصولاتی مطابق با نیازهای آنان ("توسعه بازار) راهکارهایی جهت بهبود رابطه با مشتریان و افزایش وفاداری و رضایتشان می¬باشد. همچنین در مورد افزایش توان رقابت با رقبای اینترنتی"، گسترش فعالیت¬های بازاریابی، تبلیغات و تحقیقات بازاریابی اینترنتی "پیشنهاد می¬شود که در زمره استراتژی¬های توسعه بازار و رسوخ در بازار قرار دارند.دیگر عامل تاثیرگذار بر مزیت رقابتی صنعت فرش، سرمایه سازمانی است. بدون شك"، کمبود شبکه¬های اطلاعاتی تجاری "و" عدم استفاده از فناوری¬های اطلاعاتی برای بازاریابی و تبلیغات "از مهمترین عوامل ناکامی در توسعه و رسوخ در بازارهای بین¬المللی بوده است. بدین ترتیب پیشنهاداتی همچون"بهره¬گیری آسان و ارزان از تکنولوژی های جدید در تولید فرش "و" بکارگیری فناوری¬های اطلاعاتی برای بازاریابی و تبلیغات "که از جمله استراتژی¬های رسوخ در بازار محسوب می¬شود را می¬توان برای بهبود وضعیت سرمایه سازمانی ارائه داد.اینترنت روش کم¬هزینه¬ای را برای تولیدکننده جهت برقراری ارتباط مستقیم با مصرف¬کننده ایجاد می¬کند. سازمان¬ها و نهادهای مرتبط با صنعت فرش با استفاده از اینترنت و رجوع به پایگاه داده¬های خود می¬توانند فرش¬هایی مطابق با نیازها و سلایق مشتریان مختلف از نظر نقش، رنگ، اندازه و . . . طراحی نموده و در اختیار آنان قرار دهند. اینترنت به دلیل مشخصات خاصی که دارد سبب تغییر مدل ارتباطات بازاریابی شده است.اینترنت از یك سو می¬تواند اطلاعات گسترده¬ای را در مورد فرش دستبافت ایران به خریداران عرضه کرده و سبب ایجاد مزیت رقابتی در هزینه جستجو گردد. از سویی دیگر می¬توان از اینترنت بعنوان ابزاری برای ارائه محصولات جدید و مشابه مانند گلیم و جاجیم استفاده کرده و با جمع¬آوری سریع اطلاعات لازم، طراحی بهتر و استفاده از طرح¬ها و نقش¬های نوین را تحقق داد.همانگونه که ملاحظه می¬شود می¬توان اظهار داشت مشکل اصلی صنعت فرش کشور، زیبایی، دوام و کیفیت پایین، قیمت بالا و عدم وجود مزایای رقابتی برای رقابت با صادرکنندگان بین¬المللی نیست، بلکه عمده معضلات این صنعت را می¬توان در ضعف در تبلیغات و فنون نوین بازاریابی، بازرگانی بین¬الملل، تحقیقات بازاریابی، بروزساختن آنها و در مجموع تکیه بر تفکر سنتی و اکتفا به منابع ورودی خلاصه کرد. توجه صرف به طرح¬ها و نقش¬های منحصربفرد ایرانی، دانش، ¬مهارت و تخصص بافندگان، تجربه استادکاران و تنوع تولید و . . .، مسئولان و دست اندرکاران را از بکارگیری فناوری¬های نوینی همچون تجارت الکترونیک، بازاریابی اینترنتی و بازرگانی بین¬الملل غافل ساخته است. این بدان معناست که بکارگیری فناوری¬های نوین اطلاعات و آشناسازی تجار با این فنون می¬تواند بر کسب مزیت رقابتی صنعت فرش دستبافت کشور تاثیر قابل ملاحظه¬ای داشته باشد. بنابراین تحقیقات گسترده بازاریابی، شناسایی خواسته¬ها و نیازهای مشتریان بازارهای هدف، آشناسازی تجار با فنون بازاریابی اینترنتی، تجارت الکترونیك و بازرگانی بین¬الملل، تحقیقات بازاریابی و در مجموع توسعه همه جانبه تبلیغات و بازاریابی می¬تواند گره از مشکلات جدید این صنعت باز کرده و موجبات صعود مجدد ایران به راس جدول برترین صادرکنندگان فرش در سرتاسر جهان را فراهم آورد.منابع

۱. الماسی، حسن، حسینی، سید یعقوب، سعیدی، نیما، حسن پور پازواری، محمود و قلی¬پور بورخیلی، ۱۳۸۹، طراحی مدلی جهت کسب مزیت رقابتی صنعت فرش دستبافت، مجموعه مقالات پنجمین کنفرانس بین¬المللی مدیریت استراتژیک، تهران، ایران۲. حسینی، سید یعقوب، حق¬شناس کاشانی، فریده و سعیدی، نیما، ارائه مدلی برای مزیت رقابتی صنعت فرش دستبافت کشور در روند الحاق به سازمان تجارت جهانی، مجموعه مقالات چهارمین کنفرانس بین¬المللی مدیریت استراتژیک۳. حق¬شناس کاشانی، فریده، سعیدی، نیما و حسن¬پور پازواری، محمود،

۱۳۸۹، برنامه¬ریزی استراتژیک برای صنعت فرش دستبافت کشور در روند الحاق به سازمان تجارت جهانی با استفاده از ماتریس SWOT، دوماهنامه بررسی¬های بازرگانی، مهر و آبان ۱۳۸۹، شماره ۴۳۴. شم¬آبادی، محمدعلی و سید حمید خداداد حسینی، ۱۳۸۶، بازاریابی صادراتی فرش دستبافت ایران: بررسی عوامل مؤثر و آسیب شناسی، پژوهشنامه بازرگانی، شماره ۴۳۵. صبوری خسروشاهی، حبیب، ۱۳۸۲، «تحقیق پیرامون راه¬هایی جلب اعتماد خریداران خارجی فرش دستبافت ایران»، مرکز تحقیقات فرش دستبافت ایران۶. عزیزپناه، محمد، ۱۳۸۰، «تحقیق پیرامون شیوه¬های تبلیغات و بازاریابی فرش دستبافت ایران در بازار جهانی»، مرکز تحقیقات فرش دستبافت ایران۷. قلیچ¬لی، بهروز"، تبیین نقش سرمایه فکری و سرمایه اجتماعی در مزیت رقابتی، "رساله دکتری، دانشکده مدیریت دانشگاه تربیت مدرس، ۱۳۸۵۸. نجار فیروزجایی، محمد، ۱۳۸۰، «بررسی علل کاهش مصرف فرش دستبافت در بازارهای داخلی»، مرکز تحقیقات فرش دستبافت ایران

۹. Bannany, Magdi, ۲۰۰۸, “A Study of Determinants of Intellectual Capital Performance in Banks: the UK case,” Journal of Intellectual Capital, Vol.۹, N۰.۳, pp.۴۸۷-۴۹۸.۱۰. Barney J, Griffin R, "The Management of Organizations: Strategy Structure, Behavior", Houghton Mifflin Company, ۱۹۹۲۱۱. Bontis, N., “Managing Organizational Knowledge by Diagnosing Intellectual Capital”, Framing & Advancing the State of the Field, ۲۰۰۱۱۲. Bontis, Nick, “Intellectual Capital: An Exploratory Study That Develops Measures and Models”, Management Decision. ۳۶/۲, ۱۹۹۸, pp: ۶۳-۷۶.۱۳. Bourgeois et al, Strategic Management, Dryden, ۱۹۹۹۱۴. Bozbura, F., T., “Measurement and application of intellectual capital in Turkey”, The learning organization, Vol. ۱۱, No. ۴/۵, ۲۰۰۴, pp: ۱۲۷-۱۴۳۱۵. Brazell, Jeff, Devinney Timothy and Midgley David, "Modeling The Three C"s: A Multiple Choice Experiment Approach, University of Sydney, ۱۹۹۸.۱۶. Chen, C.T., ۲۰۰۰, “Extension of the TOPSIS for Group Decision-making under Fuzzy Environment”, Fuzzy Sets and Systems, No. ۱۱۴, PP: ۱-۹.۱۷. Chen, J., Zhu, Z. and Xie, H.Y., ۲۰۰۴, "Measuring intellectual capital: a new model and empirical Study". Journal of Intellectual Capital, Vol.۵, No.۱, pp.۱۹۵-۲۱۲. ۱۸. Chen, S. J. and Hwang C.L., ۱۹۹۲, Fuzzy Multiple Attribute Decision Making Methods and Applications, Springer, Berlin.۱۹. Cornachione, Edgard, B., ۲۰۱۰, Investing in Human Capital: Integrating Intellectual Capital Architecture and Utility Theory, The Journal of Human Resource and Adult Learning Vol. ۶, Num. ۱, June ۲۰۱۰۲۰. Edvinson L. & Malone M.S, “Intellectual Capital: Realising Your Company’s True Value by Finding Its Hidden Brainpower”, New York: Harper Business, ۱۹۹۷... تهیه و تنظیم: پایگاه مقالات علمی مدیریت www.SYSTEM.parsiblog.com

یک سازمان چرا و چگونه متحول می شود

؟ حسن خادم - عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی تحول از طریق زور ، اجبار و ارعاب حاصل نمی شود. Developing Organizations ۱) قبل از هر چیز باید بپرسیم جه پدیده ای را تحول می گوئیم ؟ تحول درارتباط با افراد به معنی شبیه

دیگران شدن نیست ، بلکه به مفهوم مانند خود شدن ، رشد کردن ،غنی شدن و متبلور ساختن توانائی ها بوسیله تجربه وتدبیر است . در ارتباط با سازمان ها که مجموعه افراد می باشند ، تحول باز هم به مفهوم تغییر از طریق کسب تجربه و تدبیر است ، ضمن اینکه بهره گیری از تجربیات دیگران، مطالعه در خصوص اهداف و توانائی ها ونظائر آن بخشی از تجربه و توانمندی می باشد . فرایند تحول در سازمان ها متأثر از تجربیات (نتایج بررسی روش های حاکم در کنار تجربیاتی که از سایر کشورها و سازمان ها به سازمان های خود وارد می کنند) و اهداف جدید است . معمولا "سازمان ها به رشد و توسعه خود از طریق افرادی ادامه می دهند که در سازمان های دیگر تجربه را آموخته اند و به اندازه کافی جرأت دارند که از این تجربیات در جهت ایجاد تحول در سازمان استفاده نمایند و یا افراد درون سازمان که جسارت و توانایی لازم جهت ایجاد تحول را دارا می باشند بهترین گزینه انتخاب درون سازمانی برای مدیریت تحول می باشند . ۲) چرا تحول ؟ (انگیزه های تغییر سازمانی) : معمولا "سازمان ها همگام با تحولات علمی و فن آوری در آنها فکر و روح افراد چه به صورت فردی و چه به صورت گروهی برای رسیدن به اهداف همه گروه های ذی نفع مانند : مشتریان ، کارکنان و سهامداران که می باید بسیج شوند و به هر حال این انسان ها هستند که نیروی مولد و تحرک برای تغییر سیستم ها ، ساختارها و سازمان ها هستند . معمولا "تغییرات سازمانی و تحول برای گذر از یک مرحله توسعه به مرحله دیگر هم ممکن است ایجاد شود ، سازمان ها با گذر از مراحل مختلف توسعه ، بالنده می شوند ، بیش از اندازه بزرگ ، راکد یا ساکن می گردد ، هر یک از مراحل مستلزم حضور گروه های کاری جدید ، دیدگاه های متفاوت یا ساختارهای مدیریتی تازه می باشد . بخش های گوناگون سازمان از جمله : افراد ، بخش ها ، گروه ها یا کل سازمان ممکن است دستخوش تغییر شوند . مهارت های شناختی (مثلا ـ "نحوه احساس درمورد رقبا) یا رفتارها (چگونگی رفتار در موقعیت های خاص) نیز می تواند در گستره تغییرات قرار گیرند. پیش از این تصمیم گیری درمورد اینکه بهسازی کدامیک از جنبه های سازمان ضرورت دارد ، باید نقاط قوت و ضعف سازمان را مورد تجزیه و تحلیل قرار داد . در این میان ، ارزیابی نیازها از اهمیت ویژه ای برخوردار است . این کار را می توان از طریق مصاحبه در تمامی سطوح سازمان انجام داد . شرکت کنندگان دراین مصاحبه ها ، نظر خود را بعنوان یک الگوی مشارکتی راجع به مواردی که کارها به خوبی پیش نمی رود (نقاط ضعف) و نیز در خصوص مواردی که سازمان در آنها موفق بوده است (نقاط قوت) را اعلام می نمایند . ۳) گامهای تغییرات سازمان (تغییر سازمانی مستلزم بررسی ، درک عمیق و برداشتن گام های زیر می باشد) : ۱ – ۳ – تشخیص اینکه مشخص چیست ؟ (ارائه تعریف روشن ، شفاف و مشخص و محدود از صورت مسأله) پاسخ به این سئوال که : آیا می توان آن را حل کرد ؟ و چگونه ؟ ۲ – ۳ – شناخت مخالفان پاسخ به این سئوال که وضع موجود به سود چه کسانی است ؟ چنانچه تغییر ضروری باشد چه چیز باید تغییر کند و چه کسانی مخالفت خواهند نمود و چرا ؟ ۳ –۳ – انتقال ارائه برنامه های آموزشی ، تغییر نگرش یا استفاده از شیوه های جدید ۴ – ۳ – ارزیابی تعیین علمی ، تجربی میزان توفیق یا عدم توفیق تغییرات قبل از پیاده سازی تغییرات ۵ – ۳ – نهادینه سازی برقراری موازین و روش های تازه ، تجدید ساختار کار و تغییر جداول زمانی جهت هماهنگی با موازین تازه ۶ – ۳ – اشاعه گفتگو با همکاران درمورد موفقیت آمیز بودن تغییرات و پرورانـدن رهبران فکری برای به کارگیری هر چه بیشتر شیوه های موفق و کارآمد ۴) گام های عملی و مشکلات : ۱ – ۴– شناخت مشکل و ارائه صورت مسأله واقعی نیمی از تغییر است چنانچه مدیران و طراحان سناریوی تغییرات در تعریف از مشکلات دچار خطا و لغزش شوند ، هزینه های بسیار سنگینی را خواهند پرداخت ، چرا که سازمان ومنابع آن را به سمت اهدافی هدایت خواهد نمود که در آن صورت نیازهای واقعی سازمان طراحی نشده و طبعا "پاسخگوی مشکلات نمی تواند باشد . ۲ – ۴ ترسیم محدوده راه حل و طراحی روش حل مسأله پیش از هر گونه اقدام عملی و شتاب زده با توجه به محدودیت منابع انسانی از هر نوع و جلوگیری از رشد و توسعه آسیب های سازمانی ، مدیریت تغییر پیش از هر اقدامی باید راهکارهای حل مسأله و ابعاد آن را مورد بررسی و شناخت دقیق قرار دهد . ۳ – ۴ – مطالعه جبهه مخالفان وبررسی راهکارهای منطقی و بهینه کاوی مخالفان و دلائل ایشان

را باید شناسایی کرد ، مخالفان به چند دسته کلی تقسیم می شوند که در یک مورد اشتراک دارند و آن نگرانی از تهدید منافع ، نظرها ، عادات و خواسته ها پس ازانجام تغییرات است . مدیریت تغییر موظف است پیش از انجام هر گونه اقدام عملی راهکارهای دستیابی به استراتژی برد ، برد را تا سر حد امکان مورد مطالعه و تبیین قرار دهد (در موارد مشروع سازمانی) و در مواردی که به بن بست می رسد راهکارهایی با کمترین هزینه سازمانی را طراحی نماید . توجه داشته باشید که مخالفان درون سازمانی مشابه مقاومت باد ، در برابر سرعت خودرو می باشد ، مقاومتی که دیده نمی شود ولی اثرات آن هویدا است ! بدون در نظر گرفتن مخالفان احتمالی انجام تغییرات سازمانی بسیار مخاطره آمیز و دشوار خواهد بود . ۴ -۴ – پرورش سناریوی تغییرات ایجاد تغییرات عمده سازمانی ، مشکلات بسیاری به همراه دارد . مدیرانی که نسبت به این مشکلات حساس نباشند و شیوه خودکامه ای را در پیش گیرند ، هزینه های هنگفتی بر سازمان و کارکنان و در واقع بر همان اهدافی که به تحقق آنها امیدوارند ، تحمیل می کنند . مدیریت (پیش از دست زدن به هر گونه تغییر) باید تحلیلی از ضرورت تغییرات سازمانی ارائه و اهداف و مقاصدی را که ره آورد این تغییرات می باشد ، به روشنی بیان نماید . ایجاد تغییرات عمده سازمانی طبعا "مشکلات بزرگی را به بار می آورد ، پس باید به گونه ای انجام شود که کمترین تأثیر نامطلوب را بر اثربخشی سازمان داشته باشد . ۵) سه مشکل اصلی در اجرای تغییرات عمده سازمانی عبارتند از : ۱ – ۵ – مقاومت در برابر تغییرات از آنجا که تغییر با مقداری عدم قطعیت و ناپایداری همراه است ، بر ثبات و امنیت کارکنانی که درمعرض تغییر قرار دارند ، تأثیر می گذارد . از نگاه کارکنان ، به این معنا است که باید راه های تازه ای برای رویارویی با شرایط ، مشکلات و محیط های جدید پیدا نمایند .(و این رویکرد آسان نیست ، حتی برای مدیران تغییر ، حداقل در اولین تجربه !) ۲ – ۵ – کنترل سازمانی تغییرات سازمانی ، نظام موجود ، کنترل سازمانی را دگرگون می سازد ، و نحوه توزیع قدرت را متحول می سازد و در مرحله گذار ، نظارت بر عملکرد و انجام اصلاحات را دشوار خواهد ساخت . ۳ – ۵ – منابع قدرت از یک نگاه ، هر سازمان ، مثل یک نظام سیاسی متشکل از افراد ، گروه ها و ائتلاف های مختلف است که قدرت مدار هستند و یا برای دستیابی به آن تلاش می کنند . از این رو ، هر تغییراتی که توزیع قدرت را بر هم زند ، فعالیت های سیاسی درون سازمانی را بر می انگیزد . ماکس وبر معتقد است اصولا "در سازمان هایی که بی عدالتی شکل می گیرد منزلت ، قدرت ، ثروت به صورت عادلانه توزیع نمی گردد . ۶) در جهت تسهیل امر تحول سازمانی چه باید کرد ؟ همه افراد و اعضاء سازمان باید به ضرورت تحول مستمر آگاه باشند و در جهت آن برانگیخته شوند (آموزش مداوم به صورت اثربخشی داده شوند) . سعی نمائیم تا ساختارهای لازم را جهت پذیرفتن تغییر ایجاد کنیم و از نظر سازمانی انگیزه کافی برای افراد جهت اعمال تجربیات و یافته های آنان در مسیر تحول بوجود آوریم و باید ابزارهای لازم را جهت تحول در اختیار داشته باشیم . برای اینکه بتوان تحول مثبت ایجاد کرد باید زیرساخت های جامعه اصلاح شود ، افراد مستعد از طبقات مختلف اجتماع باید در ادارات جذب شوند و معمولا "همین گروه زمینه را برای تغییرات آماده می سازد باید دستگاه اداری آمادگی ایجاد تحول را داشته باشد و نیروهای جوانی که جذب این دستگاه ها و سازمان ها می شوند روند زائد حاکم بر سازمان ها را متحول نمایند . جذب و به کارگیری افراد توانمند ایجاب می نماید برای استخدام نیرو در سازمان ها باید شرایطی را از قبیل : گزینش علمی و عملی به منصه ظهور گذاشته شود . مشاغل بالای سازمان باید بر اساس لیاقت می باید بر عهده افراد واگذار شود و این خود باعث رقابت و همچنین افزایش رضایت مندی در سازمان می گردد . معمولا "فرایند تغییر دگرگونی افراد به این صورت است که ابتدا بینش فرد نسبت به مسأله تغییر خواهد کرد و این امر را می توان از طریق آموزش تسهیل کرد ، بعد از تغییر در بینش ، نگرش فرد نسبت به مسأله تغییر خواهد کرد ، بعد از تغییر نگرش فرد ، تغییر رفتار فردی و در مرحله آخر تغییر رفتار گروهی قرار می گیرد که در این مرحله انتظار خلاقیت جمعی را باید داشته باشیم . اگر ما بتوانیم این روند را حفظ کنیم می توانیم سازمان ها را با مشکلات کمتری متحول نمائیم . اصولا "برای تغییر یک سیستم ، یکپارچگی افراد آن سیستم از اهمیت بالایی برخوردار است ، اگر افراد یک سیستم و یک سازمان از نظر فکری ، به هم نزدیک

باشند تغییر و تحول در آن سیستم کار چندان دشواری نخواهد بود .از طرف دیگر افراد از پائین ترین سطح موجود کار را آغاز نمایند و بعد با توجه به استعداد و توانائی های خود به سطح بالاتر و ارتقاء پیدا کنند (ورود افقی به سازمان کم باشد) ، بهتر است ، زیرا این امر باعث احساس تعلق و وفاداری سازمانی می شود و به ایجاد تجربه و مهارت و ارتقای آگاهی های تخصصی و کاهش هزینه های آموزشی نیز کمک می نماید و معمولاً "نیز هزینه تغییرات افزایش بهره وری و کاهش هزینه می باشد . نکات قابل توجه درتغییر و تحول سازمان ها ۱) اولین قدم برای تحول ، داشتن هدف است . به طور کلی هدف تحول ، عبارت است از نقطه ای که تلاش ها و کوشش ها معطوف به آن است ، هدف تحول نتیجه فعالیت ها است . تعیین هدف برای هر برنامه تحول ، لازم و ضروری است زیرا بدون هدف گذاری هیچ برنامه ای قابل سنجش و اندازه گیری نخواهد بود . اگر اهداف مشخص نشوند ، حوادث و پیشامدها تعیین کننده فعالیت ها خواهند بود و تلاش ها و فعالیت ها بی ثمر خواهند ماند . هدف به تلاش ها جهت و معنا می بخشد . هیچ پیشرفت و تحولی بدون هدف گذاری تحقق نمی یابد و یک انسان موفق هیچگاه بدون هدف تلاشی را انجام نمی دهد . تلاش در جهت تحول بدون هدف گذاری ، مثل رها کردن تیری در تاریکی است ، ممکن است هر قدر سرعتش بیشتر باشد به همان اندازه انحرافش زیاد باشد . هدف خوب برای تحول هدفی است که دست یافتنی ، روشن ، قابل اندازه گیری ، در محدوده زمان ، مدوّن ،مورد تأیید و قابل انعطاف باشد . برای تعیین هدف تحول ، به دنبال جواب سئوالات ذیل باشیم : چرا تحول ؟ وضعیت موجود چه مشکلاتی دارد ؟ درکجا هستیم ؟ به کجا می خواهیم برویم ؟ چگونه می خواهیم برویم ؟ در هدف گذاری باید چیستی و چرایی تحول معلوم و مشخص شوند . ۲) تحول از طریق تدوین و ابلاغ آیین نامه ، بخشنامه و دستورالعمل اتفاق نمی افتد : تغییر و تحول تجویزی نیست و با ابلاغ دستورالعمل و تصویب و ارسال آیین نامه های اجرایی محقق نمی گردد . اگر درهر روز برای ایجاد تحول ، چندین بخشنامه و دستورالعمل تدوین شود کافی نیست . شاید فراهم کردن بسترهای قانونی و مقرراتی شرط لازم باشد ولی شرط کافی نخواهد بود . برای ایجاد تغییر و تحول باید اعتقاد و ایمان راسخ داشت . حتی پذیرفتن و قبول کردن تحول کافی نیست ، بسیاری از مدیران تحول را می پذیرند و خواستار آن نیز می باشند ولی اعتقاد و ایمان ندارند . بین قبول تحول و ایمان به تحول تفاوت بسیاراست . (ایمان داشتن) خود حرکت ایجاد می کند و تحول آفرین است . تحول در بسیار مواقع باید از درون سیستم خواسته شود و بر اساس ضرورت و نیاز تدوین گردد . تحول یک نسخه واحدی نیست که برای همه سازمان ها بصورت یکسان تجویز گردد . بلکه باید بر اساس مقتضیات هر سازمان (مدیریت اقتضاء) برنامه تحول تدوین و اجراء شود . ۳) تحول از طریق زور ، اجبار و ارعاب حاصل نمی شود : تحول را نمی توان از طریق زور و اجبار و ارعاب ایجاد نمود ، زیرا تحولی که بر اساس زور ایجاد گردد با از میان رفتن آن عامل ، حرکت تحول نیز متوقف می گردد . تجربه نشان داده است که هر گونه فشار و زور غیر منطقی در مسائل فرهنگی ، از جمله تحول ، اثرات و پیامدهای منفی زیادی خواهد داشت . تحول از طریق چوب و چماق حاصل نمی شود ، بلکه تحول انجماد زدایی اندیشه های سنتی و باورهای غلط و قدیمی است و جایگزینی اندیشه های درست و باورهای جدید است . تا زمانی که باورهای قدیمی ذوب نشوند تحولی اتفاق نخواهد افتاد . مرحله آخر هم ، پایان کار است و هم آغازی بر تحولی دیگر . پایان و انتهایی برای تحول و بهبود وجود ندارد . فلسفه تغییر و تحول عدم رضایت به وضع موجود و تلاشی برای بهبود مستمر است . فرآیند تحول ، فرآیند دائمی و مداوم است برنامه های تحول تدوین ، اجرا و سپس ارزیابی شده و بازخوردهایش باعث اصلاح در برنامه های تحول می شود . در هر حال در سازمان های قرن بیست و یکم تنها چیزی که ثابت می باشد تغییر و تحول می باشد و در آن پایان یک چیز آغاز چیز دیگری است ولی برای برجسته کردن مرحله پایان کار می توان نوعی جشن یا مراسم اهداء جوایزی برگزار نمود تا از این طریق بتوان میزان دسترسی به اهداف تحول و دستاوردهای آن را بیان نمود . تحول هیچ وقت درمقصد حاصل نمی شود بلکه همواره در مسیر اتفاق می افتد . ۴) تحول اتفاقی و شانسی نیست : تغییر و تحول اتفاقی و شانسی نیست بلکه به تلاش ، اندیشه ، برنامه ریزی و مدیریت مدبّرانه بستگی دارد . بسیاری

بهبود و بالندگی را به تقدیر و سرنوشت نسبت می دهند . اما واقعیت این است که تحول بستگی به اندیشه ما ، قدرت انتهای بازوان ما و تلاش کف دستمان بستگی دارد . قانون طبیعت این است که جوینده یابنده است . با دست روی دست گذاشتن ، تلاش نکردن ، امید واهی داشتن ،هیچ اتفاقی نمی افتد . امروز منتظر فرصت ماندن ، از دست دادن آن است (هزینه فرصت) پس باید فرصت آفرین شد . برخی افراد از مشکلات فرصت می آفرینند (تهدید را تبدیل به فرصت نمائیم) و برخی دیگر از فرصت های بدست آمده نمی توانند استفاده کنند و در درون هر فرصتی به مشکل آن می اندیشند ، پنجره فرصت را بسته اند و از پشت شیشه های آن منتظر موفقیت می باشند . ۵) نیروی انسانی را کانون موفقیت برنامه های تحول قرار دهید . هدف و عامل تحول انسان ها هستند ، برای همین منظورانسان ها در قالب محوریت تحول قرار می گیرند . تحول نتیجه نگاه هوشمندانه به جایگاه است . افراد تحول گرا جور دیگری می بینند بدون تغییر دردانش ، نگرش ، باور و اندیشه های نیروی انسانی نغییر و تحول انجام نخواهد شد .ابزار تحول نیروی انسانی است ، بدون تحول در نیروی انسانی سایر برنامه های تحول پایدار و مستمر نخواهد بود . تحولات از انسان ناشی می شود که کانون اصلی تمامی دگرگونی ها است ، ضروری است ابتدا زمینه های تغییر و تحول فکری در منابع انسانی به صورت یک زیر ساخت مورد بررسی قرار گیرد . ۶) تحول ایجاد شده را به مرحله ثبت برسانید . برخی از برنامه های تحول خیلی خوب تدوین شده ودقیق نیز اجراء می شوند ، ولی به مرحله تثبیت و پایداری نمی رسند . به همین خاطر کلیه هزینه ها و سرمایه گذاری های انجام شده ، برای تغییر و تحول اتلاف می گردد . وضعیت جدید حاصل شده در اثر تحول بسیار شکننده و آسیب پذیر است ، به مشابه طفلی که تازه متولد شده به مراقبت و نگهداری بیشتری نیازمند است . بسیاری از برنامه های تحول همچون فنری است که کشیده شود و اگر رها کنید به جای اولش باز می گردد . تثبیت ، مرحله ای است که اثرات و نتایج تحول نمایان می شود اگر انجماد زدایی انجام گرفته و تغییر صورت گرفته دوباره منجمد و یخ زدگی مجدد نشود ، سریعا "به سوی مدل مرحله پایداری و یخ زدگی مجدد در آغازین فرایند تغییر ، قطعا "به مراقبت بیشتری نیاز خواهد داشت . زیرا عادت های ناپسند دشمن قسم خورده تحول هستند . چرا که خالق یکتا به گونه ای موجودات زنده را خلق نموده است که تنوع و دگرگونی را دوست می دارند . خصوصا" انسان ها که موجوداتی هستند تنوع طلب . ولی از خصایص ویژگی های ذاتی دیگری که با تغییر متضاد است عادت کردن به وضعیت موجود است که حتی با عواملی که وضعیت عادت شده را به هم بزنند برخورد می کنند . البته این دو ویژگی ذاتی هستند و در افراد متفاوت یکسان نیستند . شاخص های قابل اندازه گیری ، برای بخش میزان موفقیت ، برنامه های تحول تدوین کنید . برای اطمینان از اجرای برنامه های تغییر و تحول باید شاخص های مناسب اندازه گیری ، طراحی و تدوین شوند با بتوان با اندازه گیری و پایش آن اصلاحات لازم را انجام داد. برنامه های تحول در پایان مورد سنجش و ارزیابی قرار نمی گیرند بلکه اجراء آن نیز همواره مورد ارزیابی قرار خواهند گرفت و به قول آقای پیتر دراکر آنچه که قابل اندازه گیری نباشد نمی توان آن را مدیریت نمود و اجرای آن نیز عملیاتی نمیشود

مدیریت تحول

...development management گردآوری: مهدی یاراحمدی خراسانی تحول اداری ومدیریت تحول امروزه در عصر ارتباطات و انفجار اطلاعات، ادارات و سازمانهای کارآمد، نیاز به بهبود، توسعه و گسترش عملیات اجرایی دارند و تغییر و تحولات سریع محیطی، تحول و بهبود را در موقعیت های مختلف اجتناب ناپذیر کرده است. درعصر حاضر سازمانهای پویا برای انجام وظایف خود با مسائل بسیاری مواجهند و به تناسب نوع کار، روشهای اجرایی خاصی را درجهت دستیابی به اهداف خود طراحی و اجرا می کنند که باتوجه به تحولات مختلف درزمینه های اجتماعی ـ اقتصادی ـ فرهنگی و... یکی از شرایط اساسی درتحقق اهداف و موفقیت درکار به روز نگه داشتن روشهای انجام کار و بهینه کردن آنهاست. درحقیقت سازمانها به عنوان سیستمهای باز بطور

دائم درتعامـل بـا محیط قراردارنـد و این تعامل با محیط به حـدی مهم و حیاتی است که دلیل وجودی سازمانها را محیط پیرامونشان تعیین کرده و بـه آنهـا فلسـفه وجودی می دهـد. ازسوی دیگر، محیط فراروی سازمانهـا، محیطی متغیر و درحـال تحـول شـدید است.به طوری که بازنگری درتمامی ابعاد سازمانی ازقبیل: ساختار، اهـداف وظایف مجموعه قوانین و مقررات، شیوه های مدیریتی و سیستمها و روشهای انجام کار و... را اجتناب ناپذیر می کند وفراتر از آن، ضرورت و اهمیت این بازنگری به حدی مهم است که سازمانها ناگزیرند این مقوله را دائمی تلقی کرده و با شناخت و تجزیه و تحلیل مقتضیات تغییرات جدید، پارامترهای درونی خود را با آن تطبیق داده و از فرصتهای به وجودآمده نهایت استفاده را ببرند و آثار منفی تهدیدات محیطی را به کمترین حد خود برسانند. تنهـا دراین صورت است که ویژگی مهم و حیـاتی «پویـایی» را می توان به یـک سازمـان نسبت داد. سازمانهـایی که از این ویژگی بی بهره بوده و یـا ازکمترین حـد آن برخوردارنـد به یـک سیستم منفعـل تبـدیل و طی یـک دوره زمانی به تدریـج فرسوده و نهایتاً کارآیی و فلسفه وجودی خود را بطورکامل ازدست خواهندداد. یکی ازمهمترین جنبه های پویایی یک سازمان، بررسـی و تجزیه و تحلیـل مـداوم سیستمها و روشـهای انجـام کـار است تـا ضـمن شـناسایی و رفع مشـکلات و نارساییهای موجود از انـدیشه های نو و راهکارهـای جدیـد بهره ببرد. به منظور دستیـابی به اهـدافی ازقبیـل کـاهش هزینه هـای سازمـان ـ پویـایی سازمـان و... بـازنگری در روشهای کاری موجود ضروری است. به عبارت دیگر، بررسی و تلاش هدفمند و برنامه دار درجهت بهبود و اصلاح روشهای کاری از اهم امور محسوب می شود. فراهم آوردن شـرایط منـاسب برای اصـلاح ساختـار و نیز اجماع مردم وصاحبنظران و دستیابی به عزم ملی، ضـرورتی جـدی درموضوع تحول اداری است.به نظر نگارنـده اولین ویژگی تحول، واقع نگری مدیران است و ابزارهای تحول نیز «آمـوزش ـ مشـاوره و تحقیق» هسـتند. اگر مـدیریت را برخورداربودن از «توان ـ دانش ـ بینش و روش» بـدانیم می توان مـدیریت تحول را «تشـخیص ناکارآمدی شـرایط حال و بازنگری در شرایط آینده» تعریف کرد. با این تعریف از مدیریت تحول، مدیرانی که تمایـل به تحول اداری در سازمـان و یا اداره تحت سـرپرستی خوددارنـد بایـد با برنامه ریزی و اجرای دقیق ـ داشـتن روحیه تحقیق و نوآوری، داشـتن رویکرد به آینده ، رقابت، صداقت، مشورت و نظرخواهی (الگوشناسی) شناسایی واکنش های احتمالی، بردباری و انعطاف پـذیری، آموزش و انگیزش دراین عرصه گام بردارنـد. اولویتهای راهبرد تحول اداری ۱ـ منطقی کردن حجم سازمان. ۲ـ آموزش و بهسـازی نیروی انسـانی ۳ـ تکریم مردم و رضایتمنـدی اربـاب رجوع. ۴ـ بهینه سـازی سیسـتمها و روشـهای انجام کار. ۵ـ ارزیـابی عملکرد مـدیریت و بهبـود آن. ۶ـ توسعه اتوماسـیون اداری و فـن آوری اطلاعـات. ۷ـ ارتقـای سـطح سـلامت نظام اداری. درصورتی که دریک سازمان و اداره روش و نوع مـدیریت برپایه موارد ذیل باشـد ضـرورت تحول درآن سازمان احساس می شود: ۱ـ عدم توجه کافی به وظایف اصلی سازمان. ۲ـ توجه به برنامه های عملیاتی کوتاه مدت به جای برنامه های راهبردی بلندمدت. ۳ـ توجه به ابعـادکمی منـابع انسانی به جای ابعاد کیفی آنها. ۴ـ عـدم احساس مسؤولیت در قبال پاسـخگویی در برابر مردم. ۵ ـ کاهش منـابع مالی. ۶ـ مرتبـط نبودن فعالیتهـای تحقیقـاتی سازمان با نیازها و اهـداف سازمانی. ۷ـ عدم انگیزه کارشـناسان و متخصصـین در همکاری مستمر و رسمی با سازمان. ۸ـ ناکارآمدی مدیریت فعلی. وظایف کارشـناسان بهبود روشها و سیستمها ۱ـ طراحی وتدوین برنـامه هـای لازم جهت بررسـی و برآورد وضـعیت موجود و بهسازی روشـهای مورد عمل متناسب با وظایف و مأموریتها. ۲ـ ایجاد زمینه اجرایی مطلوب برای بررسـی و اصـلاح روشـها. ۳ـ جمع آوری و تـدوین روشـهای «اختصـای ـ مشترک و عمومی انجـام کـار» وارائه پیشـنهادات اصـلاحی«بـا انجام وظـایف فوق می توان به اهـداف ذیـل در زمینه تحول اداری دست یافت. ۱ـ تقسیم صحیح و منطقی کار درمیان کارکنان. ۲ـ استقرار مناسب ترین روشها و شیوه های انجام کار. ۳ـ افزایش کارایی سازمان و کاهش هزینه های عملیاتی و نیروی انسانی. ۴ـ کوتاه ساختن زمان انجام کار و صـرفه جویی در وقت مدیران. ۵ـ تهیه اطلاعات صحیح و به موقع برای مدیران به منظور اتخاذ تصمیم مناسب. در زندگی انسانهای موفق ۴ عامل وجود دارد که عبارتند از: تلقین ـ تمرین ـ تدبیر و تغییر و مدیریت آینده مبتنی بر رفتارهای ابزاری . «سرعت ـ سهولت ـ صحت و دقت (رفتاری) و کیفیت قیمت و خدمت) ابزاری(مدیریت

تحول نیازمند مدیران مشکل شناس ـ مشکل گشا و جامع نگر (سیستمی و استراتژیک) است که در صورت حمایت جدی مدیران ارشد از مدیران اجرایی و عملیاتی و موارد یاد شده می توان به تحول اداری و رشد مدیریت تحول در سازمانها امیدوار شد. پنج نقش اساسی مدیران ارشد بانی تحول پنج نقش اساسی برای مدیران ارشد بانی تحول در سازمان به شرح زیر است: ۱ - در مقرر کردن یک بودجه و تعیین منابع مناسب برای پروژه، هماهنگی های لازم را ایجاد کنید: بین کار پروژه تحول و کار روزمره خود، اولویت بندی کنید؛ از حامیان تخصیص بهترین منابع برای تیم پروژه تحول، باشید؛ سرمایه لازم را فراهم کرده و به پروژه تحول تخصیص دهید؛ برای پشتیبانی از این پروژه، یک مدیر باتجربه در مدیریت تحول را منصوب کنید. ۲ - در طول این پروژه، با تیم پروژه فعالانه همکاری کنید: در تعریف برنامه و طرح نهایی پروژه یاری رسانید؛ در جلسات کلیدی مشارکت داشته باشید؛ ضرب الاجلها و انتظارات مشخصی را مقرر کنید؛ بر موارد قابل تحویل، نظارت داشته باشید؛ خود را دردسترس اعضای تیم قرار دهید؛ منتظر نتایج باشید و مسئولیت پذیری را در اعضای تیم تقویت کنید. ۳ - سایر مدیران ارشد سازمان را متعهد و پشتیبان فرایند تحول سازید: ابعاد پروژه را برای هم ردیفهای خود تبیین کنید؛ سهامداران ذی نفوذ و کلیدی سازمان را در جریان تحولات قرار دهید؛ ضرورت تحول را به گفتگو بگذارید و به تبیین این فراینـــــد برای سایر رهبران کسب و کارتان بپردازید؛ مدیران میانی را نسبت به فرایند تحول مسئول سازید؛ شورای راهبری تحول، متشکل از سهامداران ذی نفوذ و کلیدی را تشکیل داده و آن را هدایت کنید؛ در برابر مقاومت سایر مدیران ارشد بایستید. ۴ - برای تحول، یک سخنگوی فعال وحاضر در صحنه باشید: ضرورت تحول را برای کارکنان درمیان بگذارید؛ دیگران را در ریسک عدم تحول و نیز تبعات مالی آن شریک سازید؛ چشم انداز و اهداف کلان تحول را به تفصیل بیان کنید؛ در طول اجرای برنامه تحول، حضوری فعال و مشهود داشته باشید؛ برنامه تحول را به استراتژی کسب و کار سازمان پیوند بزنید. ۵ - در تحت کنترل درآوردن نقاط مقاومت کلیدی، کمک کنید: کمک کنید تا تیم پروژه، دورنمای سیاسی تحول و نقاط حساس آن را درک کند؛ درصورت نیاز، از نفوذ و اختیارات خود استفاده کنید؛ انتظارات مشخصی را برای کارکنان و مدیران میانی مقرر دارید. عوامل موفقیت ایجاد تحول ایجاد تغییر و تحول مثبت در زندگی فردی و بالارفتن از نردبان موفقیت در زندگی آرزوی هرکسی است. اما به سلامت طی کردن پله های این نردبان مستلزم رعایت شرایط ذیل است: لف) روی هر پله نباید بیش از حد معمول مکث کرد؛ ب) پس از پیمودن پله اول، نوبت به پله دوم می رسد؛ ج) از نردبانی که پایه اش شکسته است نباید استفاده کرد؛ د) باید ابتدا جای پا را محکم کرد و سپس قدم بعدی را برداشت؛ ه) پس از استفاده از نردبان نباید آن راسرنگونش کرد. و اما نردبان موفقیت شش پله دارد که گذراندن هریک از آنها اگر به درستی و با کیفیت مطلوب صورت گرفته باشد و شرایط پیش گفته رعایت شده باشد به تدریج شما را به پیروزی و کامیابی نزدیک تر می کند:پله اول - خودشناسی و خودباوری: در اینجا شما باید به نداهای درونی که از اعماق وجودتان برمی خیزد توجه کنید و آرزوهای قلبی تان را دریابید. سعی کنید از طریق تفکر و تجزیه و تحلیل خود، تواناییها واستعدادهایتان را کشف کنید. وقتی که وارد جزیره ناشناخته وجود خویش می شوید چیزهای شگفت انگیزی را مشاهده خواهید کرد. سپس خود را باور کنید و به خود، تواناییها و قدرتمندی تان ایمان بیاورید. بگوییـد: می توانم لـذت و احساس خوشایندی که در هنگام گفتن می توانم در شما پدید می آید با هیچ چیزی قابل مقایسه نیست. اگر شما اطمینانی مطلق که ناشی از ایمان قوی است در خود به وجود آورید در آن صورت واقعاً به انجام هر کاری قادر خواهید بود ولو اینکه دیگران به غیرممکن بودن آن ایمان داشته باشند پس به خودتان تکیه کنید و همه چیز را از خودتان بخواهید، تنها شما هستید که سرنوشت خود را معین می کنید. متاسفانه اکثر مردم اشتباهات و اهمال کاریهای خود را در زندگی به گردن تقدیر می اندازند. پله دوم - هدفگذاری : وجود هدف برای تعیین جهت حرکت ما در مسیر زندگی ضروری است. وقتی هدفی روشن و چالش برانگیز در پیش داشته باشیم که کمترین تردیدی درباره آن به خود راه ندهیم احساسی عالی به ما دست می دهد.پس براساس استعدادها، قابلیتها و خواسته های واقعی خود اهداف بلندمدتی را برگزینید.بهتـــر است اهداف چندجانبه ای را در زمینه

های علمی و تحصیلی، جسمانی و سلامتی، مذهبی، معنوی، شغلی و مالی و... انتخاب کنید. از این طریق تمام ابعاد وجودی خویش را گسترش می دهید. این اهداف را به طور واضح و دقیق مشخص کرده و حتماً برروی کاغذ بنویسید. زمان لازم برای رسیدن به آنها را تعیین کنید و نیز توجه داشته باشید که اهداف باید در باورتان بگنجد و شوروشوقی را در شما برای رسیدن به آنها ایجاد کند.اهداف خود را همیشه همراه خود داشته باشید و هر روز آنها را مرور کنید و از خود بپرسید: امروز چه کاری (هرچند کوچک) در راستای اهداف خود انجام داده ام؟ و هر از گاهی به بررسی آنها بپردازید شاید متوجه شوید که اهدافتان خیلی کم بینانه و یا خیلی بلندپروازانه و غیرواقعی است در این صورت به تعدیل آنها پرداخته و حالت متعادلی را به وجود آورید. پله سوم – برنامه ریزی : برنامه عبارت است از: تعیین اهداف جزئی و کوتاه مدتی – که در راستای اهداف بلندمدت قراردارند – و راه رسیدن به آنها.و برنامه ریزی تلاشی ذهنی است که قبل از تلاش فیزیکی یا اقدام به انجام کار صورت گرفته و راه تحقق این اهداف تفکیک شده را معین می کند. برای طراحی برنامه ای کارآ و اثربخش باید از تمام واقعیتهای مربوط موجود اطلاع حاصل کرده و با دیدی همه سونگر که فرصتها و محدودیتهای محیطی (بیرونی) و قوتها و ضعفهای فردی (درونی) را مدنظر قرار می دهد برنامه ای مناسب و انعطاف پذیر در جهت نیل به اهداف تدوین کرد.در یک برنامه خوب فعالیتی که باید انجام شود، روش انجام، زمان و مکان، منابع لازم و... قید می شود. پله چهارم – عمل و تلاش آگاهانه: همه انسانهای موفق اهل عمل و تلاش اند. کسانی که همواره در مورد اهدافشان سخن سرایی می کنند و هرگز دست به عمل نمی زنند موفقیتی نخواهند داشت. موفقیت هیچ ارتباطی به شانس ندارد. هرچه بیشتر تلاش کنیم و از خود فعالیت و حرکت نشان دهیم به همان اندازه به موفقیت نزدیکتر می شویم. از آنجا که عمر علاوه بر طول، عرض و عمق هم دارد. هرچه شدیدتر و بهتر کار کنید بیشتر زندگی می کنید، چرا که به عرض زندگیتان می افزایید و در نتیجه شاداب تر، سرزنده تر و راضی تر خواهید بود. لذا شما باید حرکت کنید. حرکت باعث رشد و باروری اعتماد به نفس می شود. مستقیماً وارد عمل شوید و دست به اقدام بزنید زیرا که اقدام ترس را از بین می برد. بگویید: باید همین الان شروع کنم و شروع کنید صبر نکنید تا اوضاع مساعد شود، زیرا هیچ وقت نمی شود. انتظار برای فراهم آمدن شرایط مطلوب انتظاری است که تا ابد به درازا می کشد.در عین حال، باید توجه داشته باشید که تلاشهایتان آگاهانه، حساب شده و منظم باشد و کارها را از روی فکر و ذکاوت انجام دهید. همیشه به دنبال بهترین راه ممکن باشید. همیشه راه بهتری برای انجام کارها وجود دارد. پله پنجم – پشتکار و استقامت، صبر و انعطاف پذیری: الف – پشتکار : وقتی که وارد صحنه می شوید و دست به عمل می زنید قسمت عمده ای از کار را به انجام رسانیده اید اما برای تحقق هدف و کسب نتیجه باید حتماً پشتکار به خرج دهید و پیگیر باشید. پیگیری کارها مغز را فعال و امید به موفقیت را در شخص بارور می سازد. اگر در کارها جدیت نداشته باشیم بی استعدادترین افراد مصمم و بااراده نیز از ما پیشی خواهند گرفت چرا که فقدان استعداد، با مقاومت، سختکوشی ، نظم ، دقت و صبر وشکیبایی قابل جبران است.پس عزمی آهنین و راسخ پیشه کنید. هرگز از تلاش و کوشش خسته نشوید، آخرین کلید باقیمانده شاید بازگشاینده قفل در باشد. ب – صبر : صبر داشته باشید، نگذارید مشکلات و موانع شما را ناامید کند. از مشکلات درس بگیرید و از هر خطایی تجربه ای کسب کنید. ج – انعطاف پذیری: در زمینه راههای رسیدن به هدف تعصب نشان ندهید و به یک راه معین نچسبید. به دنبال هدف نهایی باشید اما در عقاید خود خشک نباشید و قابلیت انعطاف داشته باشید. با دوباره سنجی برنامه هایتان دست به ابتکارات و ابداعات جدید بزنید و راه حلهای آسانتر و عملی تر را جستجو کنید. وقتی که صبر و استقامت و انعطاف پذیری از خود نشان دادید کامیابی شما را در برمی گیرد و طعم پیروزی را می چشید. پله ششم . نتیجه گیری: درصورتی که پله های قبلی به خوبی پشت سر گذاشته شود نتیجه دلخواه خود بخود به دست می آید حتی اگر نتیجه موجود دلخواه و مطلوب شما نباشد جای هیچگونه ناراحتی و تاسف نیست. اصولاً هر وضعیتی مانند سکه یک روی خوب و یک روی بد دارد، آن روی خوب را پیدا کنید و جنبه های مثبت را ببینید. شکست ظاهری پلی است به سوی پیروزی حقیقی.از خود دو سوال بپرسید: ۱–اشکال کار

کجا بود؟ ۲ – راههای جدید کدامند؟ و مجدداً و خلاقانه تر اقدام کنید معمول ترین اشتباهات مدیران ارشد بانی تحول نکات ذیل نیز به عنوان اشتباهات عمومی مدیران ارشد بانی تحول در سازمان، می باشد: ۱ – قطع ارتباط از فرایند تغییر، پس از مدتی که تحول رخ می دهد؛ ۲ – کناره گیری از مسئولیت تحول و یا واگذار کردن آن به مدیر پروژه تحول، پس از استقرار فرایند تحول؛ ۳ – قطع تبادل نظر و استدلال کردن برای کارکنان و مدیران پیرامون نیاز به تغییر و وضعیت آینده (چشم انداز) در زمانهای مختلف و از راههای گوناگون؛ ۴ – قصور در ایجاد اتحادی میان رهبران کسب و کار و سهامداران ذی نفوذ تا پروژه را پشتیبانی کنند؛ ۵ – راه اندازی پروژه تحول جدید، بلافاصله پس از شروع پروژه جاری (تحت الشعاع قرارگرفتن پروژه اول)؛ ۶ – دست کم گرفتن مقاومت دربرابر تغییر و ناچیز پنداشتن نیاز به تحت کنترل گرفتن افرادی که در حاشیه فرایند تغییر قرار دارند؛ ۷ – قصور در برآوردن آن دسته از انتظارات مدیران میانی و سرپرستان که مرتبط با تغییر و فرایند تغییر است؛۸ – صرف زمانی بسیار اندک برای پیشرفت پروژه و کمک به تیم پروژه جهت غلبه آنها بر مشکلات {beginslide id="۱۳۳" title="برای مشاهده متن انگلیسی مرتبط به صورت کشویی اینجا را کلیک فرمائید"} Definition: Management DevelopmentBy Wikipedia.com Management Development is best described as the process from which managers learn and improve their skills not only to benefit themselves but also their employing organisations. In organisational development (OD), the effectiveness of management is recognised as one of the determinants of organisational success. Therefore, investment in management development can have a direct economic benefit to the organisation. Managers are exposed to learning opportunities whilst doing their jobs, if this informal learning is used as a formal process then it is regarded as management development. In ۲۰۰۴ the spend per annum per manager on management and leadership development was £۱,۰۳۵, an average of ۶.۳ days per manager. What management development includes: • structured informal learning: work-based methods aimed at structuring the informal learning which will always take place • formal training courses of various kinds: from very specific courses on technical aspects of jobs to courses on wider management skills • education: which might range from courses for (perhaps prospective) junior managers or team leaders o Level ۲ Teamleading (ILM) o NVQ Level ۳ o Certificate in Management /Studies o Diploma in Management /Studies o MSc/MA in management or Master of Business Administration (MBA) degrees. The term 'leadership' is often used almost interchangeably with 'management' Leadership which deals with emotions is an important component of management which is about rational thinking.The Management Charter Intiative (MCI) originally set out management competencies for management S/NVQ's, these competencies are now part of the National Qualification Framework (NQF), it is from these competencies that managers can be assessed and development needs determined. Author's Bio This definition is part of a series that covers the topic of Management Skills. The Official Guide to Management

Skills is Meryl Runion. Meryl Runion, CSP, is a Certified Speaking Professional and the author of four books on communication. Her books have sold over ۲۵۰,۰۰۰ copies worldwide. She is the author of a weekly

کیفیت زندگی کاری و توسعه سازمانی

۰۰ کیفیت زندگی کاری و توسعه سازمانی... O.W.L کیفیت زندگی کاری بر پیامدهای شخصی،تجربه کاری و چگونگی بهبود کار فردی منطبق است ۱. ویژگی های توسعه سازمانی اندیشمندان و پژوهشگران (OD) هر یک مواردی را به عنوان ویژگی های توسعه سازمانی ارایه داده اند: که از جمله (هاروی براون) ویژگی هایی را در قالب شش ویژگی عمده و اساسی (OD) ارایه کرده اند. آنان معتقدند که ویژگی های عمده (OD) باید شامل موارد زیر باشد: ۱-۱ پیشینه (کیفیت زندگی کاری) (کیفیت زندگی کاری) (O.W.L) ابتدا در اروپا و طی دهه پنجاه (۵۹-۱۹۵۰) ابداع شد و بر اساس تحقیقات اریک تریست و همکارانش در دانشکده تاویتاک در زمینه روابط انسانی در لندن شکل گرفت. پژوهش های یاد شده هم بعد فنی و هم بعد انسانی سازمان ها را بررسی و چگونگی روابط بین آنها را ارزیابی کرد که باعث به وجود آمدن سیستم های تکنیکی- اجتماعی (سوسیو تکنیکال) مربوط به طراحی شغل شد که امروزه در ایالات متحده آمریکا بیشترین اقدامات مربوط به Q.W.L را تحت پوشش قرار می دهد .متخصصان اولیه Q.W.L در بریتانیا،ایرلند،نروژ،سوئد طراحی های شغل را برای هماهنگی هر په بهتر و منسجم تر کردن کارکنان و تکنولوژی ایجاد کردند. فعالیت Q.W.L آنها عمدتآ با مشارکت اتحادیه ها و مدیریت در طراحی کار ،تدوین شده است و باعث به وجود آمدن طراحی هایی از مشاغل شدکه برای کارکنان سطوح بالاتری از منزلت (اعتبار شغلی) تنوع شغلی و باز خورد اطلاعاتی مربوط به نتایج را به ارمغان آورد. احتمالاً بارزترین مشخصه های Q.W.L پدیدار شدن و توسعه گروههای کاری خود گردان به عنوان شکل جدیدی از طراحی کار بود این گروهها متشکل از کارمنان با مهارتهای متعدد (مهارتهای چند گانه) بوده است که اطلاعات و استقلال(آزادی) عمل ضروری را برای طراحی و اداره عملیات شغل خودشان را داشته اند . ۲-۲.مفاهیم کیفیت زندگی کاری ۱-۲-۲. کیفیت زندگی کاری عبارت است از عکس العمل کارکنان نسبت به کار،به ویژه پیامدهای فردی آن در ارضای شغلی و سلامت روحی: با استفاده از این تعریف کیفیت زندگی کاری بر پیامدهای شخصی،تجربه کاری و چگونگی بهبود کار در عبارت زیر بر پیامدهای فردی منطبق است که شامل موارد زیر است: ۱- پرداخت کافی ومناسب ۲- شرایط کاری امن و سالم ۳- فرصت برای به کار گیری و توسعه بی واسطه استعدادهای انسانی ۴- فرصت برای امنیت و رشد و مداوم در آینده ۵- انسجام اجتماعی در سازمان کار ۶- حقوق فردی در سازمان کار ۷- کار و کل فضای زندگی ۸- ارتباط اجتماعی زندگی کار ۴-۲. مهمترین مشخصها و عوامل موثر برای ارتقای کیفیت زندگی کاری ۱-۴-۲. روند روابط انسانی ۲-۴-۲. روند دو گانه علم مدیریت یا نظریه تصمیم گیری و جنبش انسان گرایی ۳-۴-۲.نظریه عمومی سیستم ها و رویکرد سیستم در مدیریت ۱-۳-۴-۲.سیستم های ماشینی ۲-۳-۴-۲. سیستم های بیولوژیک ۳-۳-۴-۲. سیستم های اجتماعی ۴-۳-۴-۲. دیدگاه ای کاف ۵-۳-۴-۲. ویژگی و کاربرد نظریه سیستم ها در مدیریت ۱-۴.مفاهیم سیستم ها ۱-۱-۴. تعریف سیستم: ۲-۱-۴.اجزای سیستم : ۱-۲-۱-۴.درون داده ها،پردازش و برون داده ها ۲-۲-۱-۴. کنترل و باز خورد ۳-۲-۱-۴. محیط و محدوده سیستم ۲-۳-۱-۴. انواع سیستم الف) سیستم بسته ب) سیستم باز ۱-۴-۱-۴. نظریه هیوز و بودیج هیوز و بودیج از بازنگری گسترده متون توسعه سازمانی بدین نتیجه رسیده اند که برای بررسی سازمانها مشابهه سیستمهای اجتماعی باز ،حاقل سه بعد باید مورد توجه قرار گیرد.نامبردگان همچنین بر این نکته تاکید دارند که این ابعاد کاملا در ارتباط متقابل اند و تغییر در یکی موجب تاثیر در ابعاد دیگری می شود . از دیدگاه هیوز و بودیج ابعاد تشکیل دهنده سازمان عبارت است از : الف: بعد

طرح–ساختار ب: بعد جریان کار ج: بعد انسانی کیفیت چیست: کیفیت را میتوان انجام دادن کار به طور صحیح و مداوم در کلیه طبقات یک سازمان تعریف کرد . انجام دادن کاربه طور صحیح و مداوم یعنی بر آوردن و یا تامین خواست های سیستم طبق استاندارد مفاهیم کیفیت : ۱.کیفیت به مفهوم حد اعلاـ: یک تصویر دور از ذهن است و بیشتر دیدگاه مردم عامی است .(چیزهایی که برای آن مبهم بوده و قادر به خرید آن نیستند) این مفهوم از کیفیت آره نگرایی و عالی بودن را میرساند . ۲.کیفیت در قالب یکسری از ویژگی های محصول (تعریف کیفیت مبتنی بر حصول): در این تعریف کیفیت را کمی کرده و به دنبال بهترین ها هستیم . سطوح کیفیت : الف : سطوح سازمانی : در این سطح از کیفیت ،هدف رضایت مشتریان خارجی است . ب : سطح فرایندی :در این سطح هدف ارتباط بین مشتریان خارجی و داخلی است ، به بیان دیگر زنجیره های عرضه کنندگان و مشتریان مد نظر است. ج : سطح فردی : هدف آن است که هر فرد در سازمان ،مشتری بعدی خود را شناخته و سچس خواسته های او را بر آورده کند . حلقه دمینگ(چرخه دمینگ) برنامه ریزی (P=(PIEN طراحی– اجرا (D=(DO کنترل (C=(CHECK اقدام اصلاحی بر اساس تفاوت اهداف و نتایج (A=(ACTION مدیریت کیفیت جامع چیست؟ مدیریت کیفیت جامع را باید ایجاد سیستمی در مدیریت که ضامن انجام کارها به طور صحیح ،مداوم و در همه سطوح یک سازمان است ، داشت. (به بیان دیگر TQM علاوه بر بخش تولید ، تمام بخشهای سازمان را تحت شعاع قرار می دهد) این بخشها عبارتند از : ۱– بازار یابی و فروش ۲– طراحی محصول ۳– خرید و دریافت ۴– برنامه ریزی و زمان بندی تولید ۵– ساخت یا مونتاژ ۶– مهندسی ابزار ۷– مهندسی صنایع و طراحی فرایند ۸– بازرسی محصول نهایی ۹– دسته بندی ،انتقال ،انبار ۱۰– نصب و سرویس خدمات ۳–۲.اصول چهارده گانه مدیریت دمینگ ۱– ایجاد ثبات در اهداف ۲– اتخاذ فلسفه جدید ۳– پایان دادن به تکرار خریدهای با حداقل قیمت (کیفیت رافدای قیمت نکنیم) ۴– بنیاد نهادن رهبری ۵– حذف سهمیه عددی ۶– بنیانگذاری آموزش ضمن کار ۷– راندن ترس وبیم ۸– حذف شعارهای تو خالی ۹– تقسیم موانع بین واحدها ۱۰– اقدام عملی برای انجام دگرگونی ۱۱– بهبود مداوم و همیشگی فرایند تولید خدمات ۱۲–متوقف ساختن اتکا به بازرسی انبوه ۱۳– حذف موانع به عمل ۱۴– باز پروری نیرومند ۱–۳.مفاهیم اصلی انگیزش انگیزش عبارت است از : نتیجه تعامل فرد با موفقیت یا وضعیتی که در آن قرار می گیرند ،یعنی نیروهایی که موجب می شوند افراد به گونه ای خاص رفتا ر کنند. به عبارت دیگر انگیزش یک نیاز ارضا نشده است که خواست وتنش ایجاد می کند ،برای اینکه شخصی از شدت تنشی بکاهد که در نتیجه ارضا نشدن یکی از نیازهای او حاصل شده به انجام رفتار یا عمل معینی مبادرت می کند. ۳–۱–۳. نیاز به عنوان یک واژه فنی به معنی حالتی درونی است کهباعث می شودنتیجه یا پیامد خاصی جالب به نظر برسد. یک نیاز ارضا نشده تنش ایجاد میکند و در نتیجه در درون فرد نوعی ساعقه یا پویایی به وجود می آورد . نیاز یک حالت درونی است که موجود زنده را برمی انگیزد که عمل خاصی را انجام دهد. این پویایی و ساعقه موجب بروز نوعی رفتار پژوهشی در فرد می شود و او را در پی هدف های ویژه ای بر می آورد که چون اهداف او را تامین میکند نیاز یاد شده ،ارضا شده و در نتیجه تنش کاهش می یابد . ۱–۴–۱–۳. نظریه سلسله مراتب نیازها این نظریه به وسیله ابراهیم مازلو ارایه شد که از مشهور ترین نظریه های انگیزش است . او اساس فرض خود را بر این گذاشته است که درون هر انسان هفت دسته نیاز (به صورت طبقه بندی شده) وجود دارد. این نیازها عبارتند از: ۱. فیزیولوژیکی (زیستن): نیازهای زیستی نیازهای اساسی آدمی برای حفظ حیات بودند که شامل:خوراک مسکن پوشاک مسکن و سایر نیازهای فیزیکی می شود. ۲. ایمنی :شامل امنیت و محفوظ ماندن در برابر خطرات فیزیکی و عاطفی می شود. ۳. اجتماعی : شامل عاطفه، تعلق خاطره ها و دوستی ها می شود . ۴. احترام : این نیاز به دو بخش تقسیم می شود :درونی وبیرونی. احترام درونی شامل :عزت نفس،خود مختاری وپیشرفت و احترام بیرونی شامل :پایگاه ،مقام،شهرت وجلب توجه است. ۵. خود شکوفایی : در این نیاز شخص می

کوشد تا همان چیزی شود که اسعدادآن رادارد،و آن شامل رشد ،دستیابی به همان چیزهایی که فرد بالقوه استعداد رسیدن به آن ها را دارد و به اصطلاح خود شکوفا میشود. همان طوری که مازلو می گوید: «آنچه که انسان می تواند باشد باید بشود» ۶. معرفت پذیری وشناخت حیات: نیاز به دانستن و شناخت ،عبارت است از : میل به ارضای کنجکاوی بنیادین یعنی معرفت و شناخت زندگی و محیط خود است . ۷. زیبا شناسی: نیاز به زیبا شناسی عبارت است از: میل بنیادین به نظم ،تعادل وظرافت زندگی است. عوامل انگیزشی و نگهدارنده در محیط کار عوامل بهداشتی سرپرستی شرایط کاری روابط داخلی پرداخت ها وایمنی سیاست های سازمان عوامل انگیزشی کسب موفقیت شهرت ماهیت کار مسئولیت پیشرفت وروند ۶-۴-۱-۳. نظریه نیازهای سه گانه نیاز به کسب موفقیت یکی از ویژگی های شخصیتی افراد و همچنین یکی از نیازهای سه گانه ای است که به وسیله « دیوید مک کلند» ارایه شده است . این نظریه در محیط سازمانی برای درک انگیزه ها ،کاربرد و اهمیت زیادی دارد . این سه عبارتند از : «نیاز به کسب موفقیت ،نیاز به کسب قدرت، نیاز داشتن ارتباط با دیگران ». ۱. نیاز به کسب موفقیت- عبارت است از: کوششو پویایی برای درخشیدن و کسب موفقیت (البته با رعایت معیارها واستانداردهای تعیین شده) ۲. نیاز به کسب قدرت: یعنی دیگران را وادار کنیم تا به گونه ای مخالف رفتار همیشگی خود رفتار کنند. ۳. نیاز به ایجاد ارتباط با دیگران : به معنای تمایل به ایجاد ارتباط و داشتن روابط متقابل و دوستانه با دیگران است . برخی از کسانی که در خود به شدت نیاز به پیروزی،کسب موفقیت احساس می کنند بیش از اینکه به پاداش های حاصل از موفقیت توجه کنند ،به نفس پیشرفت وپیروزی می اندیشند. آنان همیشه در پی آن هستند که کارها به صورتی بهتر و با راندمانی بالاتر انجام دهند. این نوع پویایی را نیاز به کسب موفقیت می نامند. مک کلند دریافت کسانی که به چنین شدت احساس نیازی دارند از این جهت خود را از دیگران متمایز می دانند زیرا همواره تمایل دارند کارها را به شیوه بهتری انجام دهند آنان همیشه درپی موقعیت ها وشرایطی بر می آیند که بتوانند مسئولیت حل مسائل را بر عهده گیرند و و نیز نتیجه عملکرد خود رابه سرعت ببینند ، از این رو درباره پیشرفت و یا عدم پیشرفت خود قضاوت کرده و به داوری می نشینند . این افراد همواره در پی تامین هدف ها یی بر می آیند که به اصطلاح چالشگر و هماورد طلب باشند. ۵-۱-۳. نظریه ویژگی های شغل در سالهای میانی دهه ۱۹۶۰ دو پژوهش گر به نامهای ترنر و لارنس درباره الگوی ویژگی های شغل تحقیق کردند. آنان برای سنجش و اندازه گیری اثر انواع مشاغل بر دو پدیده رضایت شغلی و غیبت کارکنان یک موضوع تحقیقی ارائه کردند. آنان پیش بینی کردند کارکنان مشاغلی را ترجیح می دهند که پیچیده و چالشگر باشند ،یعنی چنین مشاغلی می توانند بر میزان رضایت شغلی افراد بیفزایند و میزان غیبت آنان را کاهش دهند. آنان پیچیدگی مشاغل را بر حسب شش ویژگی به شرح زیر بیان کردند : ۱- تنوع و گوناگونی ۲- خود مختاری ۳- مسئولیت ۴- دانش ومهارت ۵- روابط متقابل اجتماعی از نوع ضروری ۶- تعامل یا روابط متقابل اجتماعی از نوع اختیاری ۶-۱-۳. نظریه برابری نظریه برابری که برای اولین بار توسط جی.استیسی آدافر نامگذاری شد بر این پایه استوار است که اشخاص می خواهند با آنان به عدالت رفتار شود .در این نظریه برابری به عنوان باوری که با مقایسه با دیگران با انصاف رفتار شده است تعریف میشود و نا برابری یعنی اینکه با ما در قیاس با دیگران با انصاف رفتار نشده است. ۱-۶-۱-۳. ادراک برابری ۱-۴. بهره وری و کیفیت زندگی کاری بهره وری مفهومی است جامع و کلی که افزایش آن به عنوان یک ضرورت برای ارتقای کیفیت زندگی کاری حتمی است. سازمان بین المللی کار بهره وری را به این صورت بیان می دارد : محصولات مختلف با ادغام چهار عامل اصلی تولید می شوند که این چهار عامل عبارتند از : ۱- زمین ۲- سرمایه ۳- کار ۴- سازماندهی. نسبت به ترکیب این عوامل بر محصولات ،معیاری برای سنجش و بهره وری است . ۳-۱-۴. کارآیی نسبت بازده واقعی به دست آمده در بازرسی استاندارد و باز دهی تعیین شده (مورد انتظار) کارآیی است . در واقع کارآیی نسبت مقدار کاری است که انجام می شود به مقدارکاری که باید انجام می شده. به عبارت دیگر کارآیی استفاده درست از منابع موجود است. ۴-۱-۴. اثر بخشی اثر بخشی ،عبارت است از درجه و

میزان نیل به اهداف تعیین شده است. اثر بخشی نشان می دهد که تا چه میزان ،بر اثر تلاش انجام شده نتایج مورد نظر حاصل شده است. در واقع اثر بخشی مرتبط با عملکرد و فراهم آوردن رضایت انسان از تلاش های انجام شده و کارآیی مرتبط با بهره برداری صحیح از منابع است . به بیان دیگر اثر بخشی انجام کارهای درست است. کارآیی جنبه کمی و اثر بخشی جنبه کیفی دارد. ۵-۱-۴. ارتباط کارآیی و اثر بخشی با بهره وری بهره وری = اثر بخشی + کارآیی بهره وری = اجرای کارهای درست + اجرای درست کارها ۶-۱-۴. بهره وری منابع انسانی (H.R.P) بهره وری در یک تعریف ساده عبارت است از : نسبت برون داده به درون داده. بهره وری = برون داده/ درون داده بهره وری =میزان تولید +میزان کیفیت + میزان رضایت مشتری +...... منابع انسانی+ منابع مالی + اطلاعات + تکنولوژی+...... ۲-۴. تاثیر متقابل بهره وری و کیفیت زندگی کاری با توجه به تعاریفی که از بهره وری و کیفیت زندگی کاری گفته شد ، به تحلیل رابطه این دو می پردازیم . تاکید بر عوامل ملموس و عینی زندگی در محیط کار، این نظریه را تقویت می کند که افزایش این عوامل ، بهره وری منابع انسانی را افزایش می دهد. احساس مفید بودن ،کارآیی وموثر واقع شدن در یک محیط کار ،بخش مهمی از کیفیت زندگی کاری است. ۳-۴. بهسازی کیفیت زندگی کاری کیفیت زندگی کاری با انواع شرایط اجتماعی – روانی کار پیوند دارد ، در نتیجه بهسازی کیفیت زندگی کاری با ایمنی و بهداشت کاری ارتباط پیدا می کند. امروزه بسیاری از سازمانها به پژوهش هایی برای سنجش این عوامل پرداخته اند. در این راه شیوه های غیر رسمی نیز به کار گرفته می شوند تا روابط بهبود یابد. گروه های کیفیت کار نیز در تدوین استراتژی هایی برای بهبود کیفیت محیط کار مفید هستند.

۴-۴. روند تغییر توقعات سازمان ها و کارکنان و کیفیت زندگی کاری رابطه متقابل تغییر شرایط اقتصادی – اجتماعی در شکل دهی و تغییر توقعات سازمانها از کارکنان و توقعات کارکنان از ساز مانها رابطه ای غیر قابل انکار است،که در پنج دهه بعد از جنگ جهانی دوم در کشورهای صنعتی تغییر یافته است. ۵-۴. امنیت شغلی ۶-۴. زمان بندی های کار ۷-۴. نظام مشارکت کارکنان ۱-۷-۴. مشارکت چیست؟ ۲-۷-۴. مفهوم مشارکت کارکنان: ۳-۷-۴.سطوح مختلف مشارکت کارکنان برای رفع مشکل: ۴-۷-۴.مزایای مشارکت کارکنان : ۵-۷-۴.توانمند سازی کارکنان در مقوله مشارکت گروهی: ۶-۷-۴.مشخصات توانمند سازی موفق: ۷-۷-۴. مواردی که برای افزایش توانمند سازی به کارکنان باید آموزش داده شود: مدل سطل زباله در تصمیم گیری (مدل کشکول) ۸-۷-۴. مفهوم تیم : ۱۱-۷-۴. تشویق و پاداش در مشارکت : ۱۲-۷-۴.ارزیابی عملکرد در مفاهیم مشارکت جمعی: ۱۴-۷-۴.اندازه گیری رضایت: ۱۵-۷-۴.اندازه گیری اثر بخشی: ۱۶-۷-۴. کارهایی که برای ایجاد رفاه کارکنان‌در مشارکت گروهی باید انجام گیرد. ۱۸-۷-۴.ارتباط بین نظام مشارکت و بهبود کیفیت زندگی کاری ۱۹-۷-۴. فراگرد سهیم کردن ۲۰-۷-۴.قدرت و نفوذ افزوده ۲۱-۷-۴. تعریف کاربرد از مشارکت کارکنان ۸-۴. نقش فرهنگ در بهبود زندگی کاری ۱-۸-۴. تعاریف فرهنگ سازمانی ۲-۸-۴. فرهنگ و راهبرد ۳-۸-۴.قدرت فرهنگ ۵-۸-۴. انسان کامل از دیدگاه فرهنگ اسلامی و نقش آن در ارتقای کیفیت زندگی کاری ۶-۸-۴. شناخت انسان کامل از نظر اسلام دوراه دارد ۱-۵.تعریف رهبری (leader ship) در زبان عامیانه رهبر کسی است که اندکی فراتر از زمان خود باشد،یعنی کسی که دیگران رابا یک نیروی خدا دادی بسوی خود می کشد. او کسی است که دیگران می خواهند از او پیروی کنند،کسی که اعتماد و احترام و وفاداری آنها را جلب می کند. ۲-۵. رعایت اصول اخلاقی در مدیریت – رهبری معنوی معمولا- رهبری را با معیار اثر بخش یا عدم اثر خش (موفق یا نا موفق بودن) می سنجند،ولی جنبه دیگری از رهبری هم به نام معنویت یا اخلاق وجود دارد: تفاوت معنویت واخلاق به اندازه ای اندک است که قابل اغماض یا چشم پوشی است،حال این پرسش مطرح است که رهبران تا چه اندازه می توانند دیگران را به دنبال خود بکشند؟ تاریخ بشریت پر از رهبرانی است که از قدرت به صورت بی رحمانه ای استفاده کردند تا پایگاه خود را تقویت کنند و دیگران را به حمایت و پشتیبانی از خود وا دارند. آدلف هیتلر ارتش خاص به وجود آورد،یعنی ارتش اس. اس که می توانست افراد بیگانه و گرو های مخالفت را به وحشت اندازد. اگر پیروان دریابند که تغییر مسیر مستوجب عقوبتی درد ناک است به طور حتم دست از

پیروی بر نخواهند داشت. ۳-۵. منظور از رهبری اثر بخشـی چیست؟ هنگامی که درباره یک رهبر خوب سخن میگوییم ،گاهی اثر بخشی را با نشانه خوب بودن – رفتاری هم شان رهبری داشتن، دوست داشتن و مورد پذیرش بودن به عنوان یک مسئول و یا داشتن زیر دستان راضی اشتباه می کنیم. ۴-۵. وظایف رهبری پژوهشگران به جای اینکه به افراد توجه کنند،به وظایف یا نقشهای رهبری توجه کرده اند.یک گروه برای اینکه کاری موفقیت آمیز انجام دهد، به فردی (رهبر) نیاز دارد که وضایف اصلی را انجام دهد . آن وظـایف عبارتنـد از : وظیفه مربوط به کاریـا حـل مساله ، وظیفه مربوط به حفظ گروه یا وظیفه اجتماعی (مثل وساطت بین اعضاء) ، حل مشاجرات و اطمینان بخشیدن به گروه و القای این احساس که اعضای سازمان دارای ارزش هستند. ۵-۵. تفاوت های مدیریت ورهبری دربـاره ماهیت رهبری نکته‌ای که لازم است اشاره کنیم این است که، با وجود اینکه رهبری با مـدیریت رابطه بسـیار زیاد و مهمی دارد ولی این دو دارای مفـاهیم یکسـانی نیسـتند. در واقع کسـی که بتوانـد مـدیر موفق باشـد (یعنی یـک برنامه ریز خوب) امکان دارد فاقد مهارتهای یک رهبر ، از نظر ایجاد انگیزه در دیگران باشد .چه بسا کسانی هستند که می توانند رهبری موفق باشند، ولی فاقـد مهارتهای سوق دادن آنها با کارهای پر بازده باشد. با توجه به موادی که گفته شد سازمانها پیش رو آن دسـته از مدیرانی را گرامی میدارند که دارای مهارت رهبری باشند. ملاک های اصلی تفوت مدیریت و رهبری : الف – تصمیم گیری: برای این که چه کاری مورد نیاز است تا انجام پذیرد . ب – ایجاد شـبکه های انسانی و روابطی :از طریق آن کار مزبور باید به انجام برسد. ج– کنترل عملیاتی ک که مدیریت به وسیله آن متوجه می شود که شبکه های یاد شده چقدر و تا چه مدت آن را انجام میدهند. ۵-۶. رهری مبتنی بر عشـق و محبت نیروی انسـانی پر درآمـد و مـاهر ارزنـده ترین ثروت و دارایی هر کشور است. مـدیریت علمی و علم مدیریت ، توسعه همه جانبه و اعجاب آوری را بعد از جنگ جهانی یافته است. رهبری سازمانی ، رشته‌ای از علوم انسانی و مدیریت است که از دیر بـاز مـورد توجه مـدیران و محققـان بوده است. مطالعـات درقلمرو رهـبری مراحـل زیر را گذرانـده است : ۱- نگرش خصوصـیات فردی رهبری ۲- نگرش هـای رفتاری نسـبت به رهبری ۳- نگرش اقتضایی نسبت به رهبری ۴- رویکردهای تبادلی رهبری ۵- نگرش کاریزماتیـک یا نگرش رهبری تحولی،نسـبت به رهبری ۶- اروس ماتیک ، رهبری مبتنی بر عشق ومحبت (تعـاملی) تفـاوت رهبران و مـدیران خصوصـیات مـدیران اداره می کنـد نگهـداری میکنـد بر سیسـتم هـا و ساختارها تمرکز دارد دیـدگاه محـدود دارد چگونه و چه وقت را می پرسـد به نهایت توجه می کنـد پیروی میکنـد وضع موجود را می پذیرد کارها را درست انجام می دهد ،یعنی به کارایی توجه بیشتری دارد خصوصـیات رهبران ابداع می کند بهبود می بخشـد بر افراد تمرکز دارد دیـدگاه وسیع دارد چه چیز و چرا می پرسد به افق توجه می کند سرچشـمه می گیرد با وضع موجود در جدال است کارهای درست را انجام میدهد یعنی به اثر بخشی توجه بیشتری دارد ۱۶-۵. مفهوم رهبری مبتنی بر عشق و محبت یکی از مفاهیم مبتنی بر رهبری و بر صـفات آن ،رهبری کاریز ماتیک است که بر روابط عاطفی میان رهبر و زیر دست استوار است .ماکس وبر جامعه شناس (۴۶-۱۹۲۱) این مفهوم را بر اساس واژه یونانی کاریزما بیان کرد که به معنی موهبت الهی است به اعتقاد وی چنین رهبری ، قدرت بالا و قابل ملاحضه ای بر پیروان خویش دارد . اصولا فرایند مبتنی برعشق و محبت در بر گیرنده چهار مفهوم اصلی است که عبارتند از : ۱- توجه کردن ۲- شریک شدن ۳- احترام گذلشتن ۴- مسئولیت یک مدیر به عنوان یک رهبر موفق و موثر بایـد با توسل به مکانیزم های مختلف در قلب های کارکنانش نفوذ کنـد . در رهبری کاریز اتیک رهبر سـعی می کنـد با اسـتفاده از حالات جاذبه شخصـی و خصوصـیات و ویژگی های فردی و الهی خویش در افراد نفوذ کند و سپس با این نفوذ افراد را به تبعیت از خویش در آورد . ۴-۱-۱۶-۵. نتیجه ای که میتوان از این بحث گرفت: به کسی رهبر گفته می شود که اندکی فراتر از زمان خود بوده و تبعیت دیگران از او بـدون فشار و داوطلبانه باشـد . یک مدیر به عنوان یک رهبر موفق و موثر لازم است با توسل به مکانیزم های مختلف در قلب کارکنانش نفوذ کنـد . رهبری مبتنی بر عشق و محبت در مقام مقایسه با رهبری کاریز ماتیک ،رهبر سعی دارد با استفاده از حالات جاذبه شخصی و خصوصیات و ویژگی های شخصی و الهی خویش در افراد نفوذ کرده و افراد

را تابع نظرات و دستورات خود بگردانـد . ۲۰–۵. کیفیت زنـدگی کاری در ایالات متحده آمریکا در ده سال گذشته شماری از شرکت هـای آمریکایی زمان قابل توجهی را صـرف حرکت به سوی مـدیریت کیفیت جامع برداشته انـد. فعالیتهای کاری مضاعف شـده ،زمـان توسعه یـافتگی بـه حـداقل رسیده و سـطح کیفیـت ۱۰ تا ۱۰۰ برابر گسـترش یـافته اسـت عنصـر مـوفقیت هـای قـابل ملاحضه،همکاری تمام اعضای نیروی کار است . اعضای نیروی کارروی تیم های تجاری ،غیر تجاری و تیم های چند نقشی و حتی تیم های چنـد شـرکتی تمرکز می یابنـد که به صورت تیم های کاری خود گردان مسئولیت ها را به عهـده گرفته و عوامل کنترل و انگیزش را سازمانـدهی و اجرا می کننـد. ۱–۲۰–۵. نیروی کـار خود مختار شـرکت ها در ایالا ت متحـده به سوی مـدیریت کیفی حرکت می کننـد و چهار هف را دنبال می کننـد که شامـل : کاهش هزینه ها ، افزایش درآمـد، رضایت مشتری و قـدرت دادن به کارکنـان است.برای سالها ما احساس می کردیم که کارکنان در پی رسیدن به هزینه پایین و کیفیت بالا و رضایت مشتری ها بودند ، اکنون می فهمیم آنها همچنین هف اصلی مـدیریت کیفیت جامع هستند و درک می کنیم که مـدیریت کیفیت جامع دارای نقش اساسی تغییرات ،در راه شـرکتهای خود گردان است . انتظـار کارکنـان خود مختـار به عقایـد جدیـد زیادی می انجامـد این ها خود کنترل هستند.

هشت اشتباه در مراحل مختلف تحول سازمان

OD... تحول در سازمـان امری همگـانی است اشـاره شـرکت هـا همواره تلاش می‌کننـد تا نیرومندتر شوند. این تلاش‌ها به صورت‌هـای مختلفی مثـل مـدیریت کیفیت جامع، مهندسـی مجـدد، کوچک کردن سازمان، بازسازی، تحول فرهنگی و غیره ظهور پیـدا کرده؛ امـا در نهـایت هـدف اصـلی یکسـان بوده است. ایجـاد تغییرات اساسـی برای سازگـاری با بازار رقابت در بعضـی از این شرکت‌ها موفق بوده و در بعضـی دیگر ناکام. درس‌هایی که می‌توان گرفت بسیار جالب است و احتمالاً در عرصه‌ی رقابت در دهه های آینده به کار خواهد آمد. اولین درس این است که فرایند تحول، مراحل گوناگونی دارد و وقت‌گیر است. نادیده گرفتن برخی از مراحل به قصد تسریع امور، هرگز نتیجه‌ی رضایت‌بخشی نمی‌دهد. دومین درس کلی این است که اشتباهات عمده در هر یک از مراحل، آثار مخربی دارد و موجب کُندی حرکت و خنثی شدن دستاوردهایی می‌شود که به سختی حاصل شده‌اند. در این گفتار ۸ اشـتباه در مراحل مختلف تحول سازمان را بر می‌شماریم. ۱– عدم ایجاد حّس ضـرورت در کارکنان برای شروع هر برنامه‌ی تحول، همکـاری تنگاتنگ افراد سازمان ضـروری است. اکثر تلاش‌های موفق به دست اشـخاص یا گروه‌هایی انجام می‌شود که به موقعیت رقابتی سازمان، وضـعیت بازار، روند تکنولوژی و عملکرد مالی توجه دارند؛ گاهی مدیران سازمان‌ها توجه کافی ندارند که افراد را به سختی می‌توان از آرامش به تلاطم انـداخت. گاه نیز در ایجاد حس ضـرورت در افراد، تأمل و تحمل لازم را ندارنـد؛ مقدمات را کافی می‌پندارنـد و وارد عمل می‌شونـد. تحول، مسـتلزم ایجـاد یک نظام جدیـد است که همواره وجود یک رهبر را اقتضا می‌کند. تحول معمولاًـ در صورتی با موفقیت آغاز می‌شود که سازمان، رهبر خوبی داشـته باشـد که نیاز به تحول را احساس کند. اگر منظور بازسـازی کـل سازمـان باشـد، این رهبر نقش محوری دارد. اگر تحول در یـک بخش از سازمان، مورد نظر باشـد، مـدیر آن بخش، محور اصـلی خواهـد بود. آغاز خوب یا بد در بیشتر سازمان‌های موفق موجب شـده که افراد و گروه‌ها در بحث‌های خود به حقایق ناخوشاینـدی تـوجه کننـد. اکـثر افراد تمایـل دارنـد رهـبرانی را که حامـل خبرهـا و پیامـدهای بـد هسـتند، مـورد شـماتت قرار دهند (مخصوصـاً زمانی که آن مـدیر طرفـدار تحول هم نباشـد). در چنین سازمان‌هـایی مـدیران، متکی به اطلاعات ناخواسـته از خارج از سازمان هستند. تحلیل‌گران، مشتریان و مشاوران همگی در این مورد می‌توانند کمک‌کننده باشند. در بعضی از موارد موفق یکی از مدیران عمداً بزرگ‌ترین زیان مالی را در تاریـخ شـرکت خود به وجود آورد و موجب شد که محافل اقتصادی حاکم، فشار بزرگی به شرکت بیاورند. ظاهراً این گونه حرکت‌ها پر مخاطره است ولی ندیدن خطر هم پر مخاطره خواهد بود. وقتی ضرورت به اندازه‌ی

کافی احساس نشود، فرایند تحول به موفقیت نمی‌انجامد. حقیقتاً چه وقت ضرورت به اندازه‌ی کافی احساس می‌شود؟ با توجه به مشاهدات، هنگامی که ۷۵٪ مدیران سازمان قبول کنند که فعالیت سازمان دیگر قابل قبول نیست، ضرورت تحول احساس خواهد شد. ۲- عدم ایجاد سیستم رهبری قوی در تحول‌های موفق، گروه رهبری به مرور زمان بزرگ تر می‌شود؛ اما اگر گروه اولیه‌ای پدید نیاید اتفاق قابل اعتنایی نخواهد افتاد. در اکثر موارد موفق، افراد گروه رهبری، به صورت یک مجموعه‌ی بسیار مقتدر است. مقتدر از لحاظ عنوان، اطلاعات تخصصی، شهرت و روابط (چه در سازمان‌های بزرگ و چه در سازمان‌های کوچک). گروه رهبری موفق ممکن است فقط متشکل از سه تا پنج نفر در اولین سال فعالیت باشد؛ اما در سازمان‌های بزرگ، گروه رهبری بایستی گسترش یابد و شامل ۲۰ تا ۵۰ نفر شود تا مرحله‌ی سوم و پس از آن فرا برسد. احساس ضرورت در درون مدیریت، کمک بزرگی به تشکیل گروه رهبری می کند و شرکت‌هایی که در این مرحله ناموفق هستند، معمولاً مشکلات ناشی از ایجاد تحول وهمچنین اهمیت گروه قدرتمند رهبری را دست کم می گیرند. گاهی هیچ پیشینه‌ای از کار تیمی در رأس سازمان ندارند و لذا اهمیت آن را در نمی‌یابند؛ گاه نیز انتظار دارند که رهبری تیم بر عهده‌ی یک مدیر ستادی باشد و نه یک مدیر خط یا صف؛ ولی گروه‌ها بدون رهبر، فاقد قدرت لازم خواهند بود. تلاش‌هایی که بدون رهبری قوی صورت بگیرد، ممکن است مدتی موفق بنماید لکن دیر یا زود مخالفان جمع می‌شوند و تحول را متوقف می کنند. ۳- عدم ایجاد چشم‌انداز در تحول موفق، گروه رهبری تصویری از آینده ارائه می‌دهد که برای مشتریان، سهام‌داران و کارکنان قابل فهم و جذاب باشد. بدون چشم‌انداز ملموس، تلاش برای تحول در کلاف سر در گم پروژهای گیج کننده و ناهمساز، به جایی نمی‌رسد. در تحول‌های ناکام تعداد زیادی برنامه و طرح مشاهده می‌شود ولی از چشم‌انداز خبری نیست. در بعضی از سازمان‌های ناموفق‌تر شاهد این بوده‌ایم که مدیریت مسیر حرکت را تشخیص می‌دهد، لیکن این مسیر پیچیده و مبهم می‌نماید. از مدیر یک سازمان متوسط خواسته شد که چشم‌انداز سازمان را توضیح دهد، و او در پاسخ، سخنرانی نیم ساعته‌ای ایراد کرد. در اعماق پاسخ او عناصر اولیه‌ی یک چشم‌انداز صحیح قابل تشخیص بود، ولی چه سود که کسی به اعماق آن راه نیافت. اصولاً اگر نتوانید حداکثر ظرف پنج دقیقه چشم‌انداز خود را تفهیم کنید و واکنش تفاهم‌آمیز و علاقه‌مندی مخاطب را برانگیزید، نتوانسته‌اید این مرحله را به سلامت پشت سر بگذارید. ۴- عدم تفهیم کامل چشم‌انداز شاهد چند نوع تفهیم چشم‌انداز بوده‌ایم. در نوع اول چشم‌انداز، تحول به درستی ترسیم می‌شود و سپس با برگزاری جلسات و امثال آن قضیه روشن می شود. در نوع دوم رئیس سازمان، وقت بسیار صرف سخنرانی برای کارکنان می کند اما بسیاری از کارکنان توجیه نمی‌شوند (زیرا فقط بخش ناچیزی از کل ارتباطات سازمان ایجاد شده است). در نوع سوم، سخنرانی‌های فراوان ایراد می‌شود و اطلاعیه‌های زیاد صادر می گردد؛ اما تعدادی از مدیران ارشد طوری رفتار می کنند که گویی چشم‌انداز، نا معین است. نتیجه نهایی این است که بدبینی در بین کارکنان رشد می کند و در عین حال اعتقاد به ایجاد ارتباط هم از بین می‌رود. بدون همراهی و کمک صدها و حتی هزاران نفر ایجاد تحول غیر ممکن است. مرحله چهارم بسیار مشکل می‌نماید زیرا فرایند کوچک کردن سازمان بخشی از چشم‌انداز است به این دلیل چشم‌انداز موفق معمولاً با امکانات جدید و رشد افراد، همراه است و نسبت به کسانی که شغل‌شان را از دست خواهند داد منصفانه و با تعهد عمل می کند. برای موفقیت بیشتر برنامه‌ی تحول، مدیران از تمام مجراهای ارتباطی موجود برای توجیه چشم‌انداز آینده استفاده می کنند. ۵- عدم رفع موانع چشم‌انداز جدید اعمال و اقدامات باید مناسب و هماهنگ با چشم‌انداز جدید باشند هر چه افراد در ارتباط و هماهنگ با چشم‌انداز جدید باشند و هر چه درگیری بیشتری با موضوع داشته باشند، نتیجه بهتر خواهد بود. گاه، کارکنان دیدگاه‌های جدید را می‌فهمند و می‌خواهند به تحول کمک کنند اما موانع بزرگ در برابر آن‌ها وجود دارد. گاهی اوقات مانع، همان ساختار سازمانی است. گاهی اوقات سیستم‌های پاداش براساس عملکرد، افراد را آماده می کند که بین چشم‌انداز جدید و آمال شخصی خودشان، یکی را انتخاب کنند. بدترین مدیران کسانی هستند که از تغییر امتناع می کنند و خواسته‌هایی را مطرح می کنند که با تلاش‌های کلی ناسازگار است. در نتیجه‌ی تحول، هیچ سازمانی فرصت و قدرت یا زمان کافی

برای رهایی از کلیه‌ی موانع را ندارد، اما با مشکلات بزرگ باید مواجه شد ونسبت به حل آن‌ها همت گماشت. اگر مانع یک فرد باشد، واضح است که باید با او رفتار مناسب داشت و به طریقی که با دیدگاه جدید سازگار باشد، عمل کرد. به هر حال ضرورت حفظ اعتبار جریان تحول، روشن است. ۶- عدم طرح‌ریزی سیستماتیک برای دستاوردهای کوتاه‌مدت فرایند تحول احتیاج به زمان دارد ولی عدم وجود منافع کوتاه‌مدت باعث کاهش انگیزه‌ها می‌شود. بدون دستاوردهای کوتاه‌مدت بسیاری از مردم جریان تحول را رها می‌کنند یا به سرعت به گروه مخالفان تحول می‌پیوندند. مدیران غالباً برای برآوردن توقعات وایجاد دستاورد در کوتاه‌مدت تحت فشار هستند. به هر حال تعهد در قبال دستاوردهای کوتاه‌مدت ضرورت امر را حفظ می‌کند و تفکر تحلیلی را برای توجیه تحول تقویت می‌نماید. ۷- اعلام زود هنگام پیروزی بعد از چند سال کار سخت و طاقت‌فرسا، مدیران ممکن است وسوسه شوند و با حصول اولین پیشرفت‌ها و بهبود عملکرد، اعلام کنند که موفقیت نهایی حاصل شده است. اعلام دستاوردها، لازم و ضروری است اما اعلام پیروزی نهایی ممکن است مخرب باشد. جریان تحول، تا فضای فرهنگی شرکت را کاملاً تحت تاثیر قرار دهد ۵ تا ۶ سال طول می‌کشد. نگرش‌های جدید. ظریف و شکننده‌اند و ممکن است برگشت داده شوند. اعلام پیروزی زودرس، نیروی حرکت و فرصت‌ها را ضایع می‌کند و به دنبال آن نیروهای قدرتمند قبلی جایگزین می‌شوند. ۸- عدم پیوند تحولات با فرهنگ سازمانی نتایج تحول، هنگامی پایدار می‌شود که به صورت" روال "درآید، تا رفتارهای جدید در هنجارهای اجتماعی و ارزش‌های مشترک ریشه نگیرد و این خطر وجود دارد که با اعمال فشار از بین برود. دو عامل در نهادی کردن جریان تحول در سازمان اهمیت خاص دارد: اول، تلاش آگاهانه برای نشان دادن این که نگرش جدید، رفتارهای جدید و عادات جدید به بهبود عملکرد کمک کرده است. دوم این که نسل بعدی مدیران ارشد واقعاً به نگرش‌های جدید پای بند باشند؛ اگر شرایط برای پیشرفت و ارتقاء تغییر نکند بعید است که بازسازی، استمرار یابد. تصمیم‌گیری غلط در سطح بالای سازمان می‌تواند تلاش حاصل یک دهه کار سخت را ضایع کند و تصمیمات غلط، موقعی اتخاذ می‌شود که اعضای هیئت مدیره دست اندرکار تلاش برای بازسازی نباشند. نوشته: جان پی . کوتر (استاد مدیریت دانشکده بازرگانی هاروارد) ترجمه: سیّد مجتبی مدنی {beginslide id="۱۳۳" title="برای مشاهده متن انگلیسی مرتبط به صورت کشویی اینجا را کلیک فرمائید} "ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT An Old Standard Definition of OD The nature and needs of organizations are changing dramatically. Correspondingly, the profession of organization development (OD) has been changing to meet the changing needs of organizations. Therefore, it may be most useful to consider several definitions of organization development. Here's a standard definition. The next section gives some contrasting definitions. For many years, the following definition was perhaps the standard definition for OD. The following definition was developed in ۱۹۶۹ at a time when an organization was considered to be much like a stable machine comprised of interlocking parts. “Organization Development is an effort planned, organization-wide, and managed from the top, to increase organization effectiveness and health through planned interventions in the organization's 'processes,' using behavioral-science knowledge.” -- Beckhard, “Organization development: Strategies and Models”, Reading, MA: Addison-Wesley, ۱۹۶۹, p. ۹. New Definitions of OD Today's organizations operate in a rapidly changing environment. Consequently, one of the most important assets for an organization is the ability to manage change -- and for people to

remain healthy and authentic. Consider the following definition of OD: “Organization Development is the attempt to influence the members of an organization to expand their candidness with each other about their views of the organization and their experience in it, and to take greater responsibility for their own actions as organization members. The assumption behind OD is that when people pursue both of these objectives simultaneously, they are likely to discover new ways of working together that they experience as more effective for achieving their own and their shared (organizational) goals. And that when this does not happen, such activity helps them to understand why and to make meaningful choices about what to do in light of this understanding.” -- Neilsen, “Becoming an OD Practitioner”, Englewood Cliffs, CA: Prentice-Hall, ۱۹۸۴, pp. ۲-۳. Experts might agree that the following definitions of OD represent the major focus and thrust of many of today's OD practitioners. "Organization development is a system-wide application of behavioral science knowledge to the planned development and reinforcement of organizational strategies, structures, and processes for improving an organization's effectiveness." -- Cummings and Worley, "Organization Development and Change", Sixth Edition, South-Western Publishing, ۱۹۹۷, p.۲. "Organization Development is a body of knowledge and practice that enhances organizational performance and individual development, viewing the organization as a complex system of systems that exist within a larger system, each of which has its own attributes and degrees of alignment. OD interventions in these systems are inclusive methodologies and approaches to strategic planning, organization design, leadership development, change management, performance management, coaching, diversity, and work/life balance." -- {Matt Minahan, MM & Associates, Silver Spring, Maryland {endslide

اهداف مدیریت تحول / تغییر

... OD تحول سازمانی عموماً اشاره بر تغییرات از قبل طرحریزی شده در سرتاسر سازمان دارد مفهوم تحول سازمانی عموما اشاره بر تغییرات از قبل طرحریزی شده در سرتاسر سازمان دارد . بنابراین مسئولیت آن از ابتدای طرحریزی تا اجرای فرایندهای بهبود بطور مداوم وجوددارد و بر عهده تیم یا شخص مجری اجرای برنامه تحول میباشد , نقش شخص یا تیم تحول حصول اطمینان از توانائی ساختار و فرهنگ سازمان از اجرای موفقیت آمیز فرایندهای بهبود یافته یا فرایندهای جدید است , تحول سازمانی دو نوع است : ساختاری و فرهنگی . مدیریت تحول ساختاری بر روشهای سازماندهی بخش وظیفه ای سازمان جهت اجرای فعالیتهای تحت مسئولیت خود متمرکز میباشد , این روشها شامل خط مشی و روش اجرائی , مقررات و آئین نامه ها , مدیریت و کادر اداری , امکانات و تجهیزات و مسائل منابع انسانی میباشد . مدیریت تحول ساختاری با اشیاء و امکانات سروکاردارد .مدیریت تحول فرهنگی بر طرق محاوره کارکنان با یکدیگر چه از طریق رویارویی مستقیم و چه تحت سلسله مراتب متمرکز است . مدیریت تحول

فرهنگی با کارکنان سرو کار داردو بنابراین اجرای موفقیت آمیز آن مشکل تر است . تیم مدیریت تحول در ابتدا باید چهار هدف زیر را انجام دهد : تحولات ضروری سازمانی ناشی از طراحی مجدد فرایند را درک کرده باشد تحولات ساختاری ضروری را برای حمایت از فرایند جدید طراحی کرده باشد . برنامه ای را طراحی کرده باشد که از تغییر فرهنگی سازمان به فرهنگی متناسب با اصول نهفته در بهبود فرایند شروع شده باشد . ارزیابی و تشخیص و برطرف نمودن موانع موجود در سر راه اجرای تحول در مقابل مشکلاتی که در انعکاس با این تحول ایجاد میگردد {beginslide id="۱۳۳" title="برای مشاهده متن انگلیسی مرتبط به صورت کشویی اینجا را کلیک فرمائید} What Is Organization Development (OD)? Organization" Development (OD) is a powerful approach for applying behavioral science to improving organizational effectiveness and human fulfillment at work. Its primary emphasis is on relationships and processes between and among individuals and groups. OD also encompasses the overall performance of the organization, its effectiveness, structure, and internal/external system impacts. All of these components are critical success factors in the results-oriented organization. Organizational performance is MULTIDIMENSIONAL. Collectively, it involves the effective integration of LEADERSHIP and MANAGEMENT. It also involves the applied techniques of organization development. There are collective dimensions of organizational performance that consist of processes, measurement, tools, systems thinking, theory, structures and procedures. This is the HARD facet of organizational performance. The HARD facet is about MANAGEMENT. There are collective dimensions of organizational performance that consist of buy-in, influence, communication, attitude, teaming, culture, relationships, and change. This is the SOFT facet of organizational performance. The SOFT facet is about LEADERSHIP. Organization development and organizational effectiveness deal with both the HARD and SOFT dimensions of ORGANIZATIONAL PERFORMANCE. {endslide}

تغییر / تحول سازمانی

... organizational change/development در بیشتر سازمانها مدیران در زمره طلایه داران پدیده" تغییر" به حساب می آیند گردآوری: مهدی یاراحمدی خراسانی اشاره در زمان کنونی سازمانها به صورت فرآیند های محیطی پویا ، با تغییر روبرو هستند و مجبور شده اند که خود را با عوامل محیطی سازگار نمایند . برای مثال تقریباً هر سازمانی باید خود را با محیط متشکل از فرهنگهای گوناگون سازگار نمایند . سیاستها و روشها یا ملیتها باید تغییر کند تا سازمان بتواند نیروی کار مختلف از نژادها ، گروهها و ملیتها را جذب نماید . تکنولوژی :موجب تغییر کارها و سازمانها شده است . برای مثال بجای سرپرستی مستقیم ، کارها به وسیله کامپیوتر کنترل می شود که در نتیجه موجب گردیده تا حوزه کنترل مدیران گسترش یابد و سازمانها در سطح افقی گسترده تر شوند . مقدمه ما در عصر گسستگی ها به سر می بریم . شوکها یا ضربه های اقتصادی به صورت دائم به سازمانها فرود می آید و آنها باید پیوسته خود را با این تغییرات سازگار نمایند . رقابت در حال تغییرات است . در سیستم اقتصادی جهانی ، رقبا از سراسر دنیا رو در روی یکدیگر قرار گرفته اند . افزایش رقابت ایجاب می کند که سازمانها خود را در برابر رقبای سنتی که دست به

کار تولیـد محصولات جدیـد می شونـد و نیز سازمانهای نوآور که دست به خلاقیت ، ابتکار عمل یا کارآفرینی می زننـد ، بصورت کامل تجهیز نمایند ، سازمانهایی موفق خواهند بود که بتوانند در صحنه رقابت در برابر تغییراتی که به سرعت رخ می دهد واکنشی مناسب از خود نشان دهند . با نگاهی به روند اجتماعی در دهه های اخیر به این نتیجه می رسیم که سازمانها باید خود را با تغییراتی که در آینده رخ خواهد داد ، سازگار نمایند . برای مثال درطی این دو دهه روند ازدواج و طلاق مسیر تازه ای درپیش گرفته است . جوانان دیرتر ازدواج می کنند و درصد قابل توجهی از ازدواجها به طلاق می انجامد . اگر قرار است یک سازمان ادامه حیات بدهد و بخواهد بقای خود را تضمین نماید ، باید در برابر تغییراتی که در محیط رخ می دهد از خود واکنش مناسب نشان دهد . از این رو تغییرات برنامه ریزی شده ، در گرو تغییراتی است که در رفتار افراد گروههای مشغول در سازمان رخ می دهد و سازمان می تواند با استفاده از انهـا افراد و کارکنـان خود را وادار کنـد رفتـار هـای متفـاوتی در پیش گیرنـد و در شیوه انجـام وظیفه و رابطه متقابـل با همکاران ، تجدیـد نظر کننـد . انواع تغییر بطور کلی تغییر را می توان در انواع زیر تقسیم بنـدی نمود : ۱- تغییر درساختار : ساختار شامل مسائلی از قبیل تقسیم بندی کار ، حوزه یا قلمرو کنترل و طرحهای مختلف سازمانی است منظور از" ساختار " سازمانی است که سازمان کارها را چگونه بصورت رسـمی تقسیم بندی ، طبقه بندی ، گروه بندی و هماهنگ می کند . عامل تغییر ، می تواند در طرح سازمانی تغییراتی داده و یک یا چنـد مورد از این عوامل اصـلی را تغییر دهد . برای مثال می توان مسئولیتهای دوایر سازمان را در هم ادغام کرد ، چندین سطح مدیریت را حذف نمود و دامنه حوزه یا قلمرو کنترل را گسترش داد . که درنتیجه سازمان در سطح افقی گسـترش بیشتری می یابـد و از نظر دیوانسالاری بـا بوروکراسـی محـدود تر می گردد . ۲- تغییر درتکنولـوژی : امروزه بیشـتر تغییرات تکنولوژی حول محور ارائه ماشین های جدید ، ابزارهای نوین خودکار کردن دستگاهها یا به کارگیری رایانه های پیشرفته دور می زنـد . اغلب عوامل رقابتی یا نوآوریهای صنعتی ایجاب می کند که عامل تغییر روشـهای عملی ، ابزارها یا ماشینهای جدید عرضه نمایند . از طرفی با گسترش رایانه در این سالها شاهد تغییرات تکنولوژیک بصورتی گسترده هستیم . در حال حاضـر بسـیاری از شـرکتها از سیستمهای پیچیده اطلاعاتی مدیریت (MIS) استفاده می کنند . ۳- تغییر درافراد : آخرین زمینه ای که عامـل تغییر می توانـد بدان وسیله در سازمان به افراد و گروهها کمک کند تا کارها را بصورتی اثر بخش انجام دهند اینست که درصدد برآید در افراد تغییراتی ایجاد کنـد . اصولاً این مقوله در بر گیرنـده تغییراتی است که در نگرش و رفتار اعضای سازمان (از مجرای فرآیند ارتباطات تصمیم گیری و حل مساله) رخ می دهد . مقاومت در برابر تغییرات : یکی از دستاوردهای بسیار مستند در مورد رفتار فرد و سازمان اینست که سازمان و اعضای آن در برابر تغییر ایستادگی (مقاومت) می کنند. ایستادگی در برابر تغییر می تواند بصورت یکی از منابع ایجاد تعارض و اختلاف نظر ، در آیـد . ایستادگی در برابر تغییر الزاماً به روشـهای استاندارد صورت نمی گیرد .افراد می توانند بصورتی آشکار ، تلویحی ، غیر مستقیم و یا آنی از خود مقاومت نشان دهند . اگر مقاومت افراد بصورت آشکار یا آنی باشد مدیریت سازمان با مساله چندان مشکلی روبرو نخواهد بود . اما بدترین نوع مقاومت آنست که بصورت غیر مستقیم باشد . یا اینکه اعضای سازمان بکوشـند تا آن را برای مدت زمانی به تاخیر اندازند . مقاومت تلویحی یا غیر مستقیم جنبه ظریف تری به خود می گیرد و وفـاداری افراد نسبت به سازمـان کم می شود . اینک به منابعی می پردازیم که منشاء اینگونه ایستادگی ها می شونـد از دیـدگاه تجزیه و تحلیـل ، این منـابع به دو دسته فردی و سازمـانی تقسیم می شونـد . مقـاومت های فردی : عادت : انسان موجودی پایبنـد عادت است . افراد هنگامیکه با پدیده تغییر روبرو می شوند ، این نوع تمایل (عادت) بصورت منبعی در می آید که در برابر پدیـده تغییر ایستادگی می کنـد . بنابراین زمانیکه محل کارفرما تغییر می کنـد و به نقطه دیگری منتقل می شود او بایـد بسـیاری از عادتهای خود را تغییر دهـد . امنیت : کسانیکه به شدت احساس امنیت شغلی می کنند در برابر پدیده تغییر مقاومت می نمایند .زیرا این پدیده می تواند احساسی را که آنان از" امنیت " دارند دستخوش تهدید قرار دهد . عوامل اقتصادی : یکی دیگر از دلایلی که موجب مقاومت فردی می شود اینست که فرد می ترسد تغییر باعث شود که در آمد وی کاهش یابد ، تغییر در نوع کار یا وظیفه ای

که فرد در سازمان انجام می دهـد می تواند موجب تهدیدات اقتصادی شود . وحشت از پدیده ابهام : پدیده تغییر باعث می شود که عـدم اطمینان و ابهام جایگزین چیزهای شـناخته شود . کارکنان و اعضای سازمان در برابر پدیده عدم اطمینان واکنش های متفاوتی از خود نشـان می دهنـد و ممکن است نسبت به پدیـده تغییر نگرش منفی پیـدا کننـد . چشم پوشـی از واقعیت : اصولاًـ افراد ازمیـان اطلاعـاتی که به آنـان می رسـد ، آنهـایی را گوش می دهنـد که درنوع پنـداشت یـا برداشـتشان خـدشه ای وارد نکنـد آنـان همـان چیزهایی ر امی شـنوند که می خواهنـد بشـنوند و به اطلاعاتی که دنیای" خود ساخته "آنان را مورد تهدیـد قرار ندهـد . مقاومتهای سازمـانی : سازمانهـا برحسب طبیعت محـافظه کارنـد ، آنهـا بصـورت فعـال دربرابر پدیـده" تغییر "مقـاومت می کننـد . سازمانهـا و نهادهای دولتی همواره تمایل دارنـد تا کارها را بـدان گونه که سالهاست انجام می دهنـد ، ادامه دهنـد و هیـچ اهمیتی ندارد که آیا این نوع خدمات کماکان مورد نیاز هستند یا خیر . حتی سازمانهای آموزشی یا دانشگاههایی که بر افکار باز و دیدگاههای خلاق ، ارج می نهنـد ، خود در برابر پدیده تغییر به شدت مقاومت می کنند . بیشتر سیسـتمهای آموزشـی و مدارس از همان تکنولوژی های آموزشی ۵۰ سـال پیش ، اسـتفاده می کننـد . منـابع اصـلی مقـاومت سازمـانی دربرابر" تغییر "عبارتنـد از : مکـانیسم ساختـاری : سازمانهابرای حفظ ثبات و پایداری در خود نوعی مکانیسم ساختاری بوجود آورده اند . برای مثال فرآیند گزینش به گونه ای است که افرادی خـاص به اسـتخدام سازمان در می آینـد و افرادی هم اخراج می گردنـد یا از آنجا می رونـد . کسانیکه به اسـتخدام یک شرکت در آمده اند همانهایی هستند که مناسب مشاغل موجود یا واجد شـرایط لازم برای انجام کارها می باشـند از این رو به گونه ای هدایت شده اند که رفتارهایی خاص را در پیش گیرند و در هر زمینه ای به گونه ای خاص عمل کنند اگر سازمان با پدیده تغییر روبرو شود این مکـانیسم ساختـاری به صورت یک عامل بالقوه در می آیـد و برای حفظ ثبات ساختاری در برابر آن ایسـتادگی می کنـد . بی توجهی به تغییر : سازمانها از تعـدادی سیسـتم وابسـته به هم تشـکیل شـده انـد . نمی توان بدون اثر گزاردن بر دیگران در یکی از این سیسـتمهای فردی تغییراتی بوجود آورد . هنجارهـای گروهی : حـتی اگر افراد بخواهنـد رفتارهـای خود را تغییر دهنـد ، هنجارهـای گروهی به عنوان یـک عامـل بازدارنـده در خواهـد آمـد . تهدیـد متخصـصان : امکان دارد تغییر در الگوهای سازمانی ، تخصـص و مهارت گروههای متخصـص را مورد تهدید قرار دهد . برای مثال ورود کامپیوترهای شخصـی به سازمانها که باعث شـد مدیران بتوانند مستقیماً به اطلاعات دست یابند سبب گردید که دوایر سیسـتمهای اطلاعاتی ، از خود واکنش" شدید "نشان دهند . زیرا این کامپیوتر ها بصورت منابع بالقوه ای در آمـده انـد که مهارت و تخصـص آنان را مورد تهدیـد قرار می دهند . تهدید کردن قـدرت مـدیران : ارایه شـیوه هـای تصـمیم گیری مشـارکتی یـا گروههـای کاری مسـتقل، نمونه هایی از تغییراتی هسـتند که قـدرت سرپرستان و مدیران رده های میانی سازمانها را مورد تهدید قرار می دهد . تهدید ناشی از شیوه های تخصیص منابع : گروههایی که مقـدار زیادی از منابع سازمان را در کنترل خود دارنـد پدیـده تغییر را بعنوان یک عامل تهدید به حساب می آورند . آنان نسـبت به شیوه ای که امور در حال انجام شـدن است رضایت کامل دارند هر نوع تغییری را که در این روند رخ دهد بعنوان یک عامل تهدید کننـده به حسـاب می آورنـد . غلبه بر عوامـل مقاومت : برای از بین بردن منابع یا عواملی که در برابر پدیـده تغییر مقاومت می کنند روش هـایی وجود دارد : آموزش و ارتباطـات : برای از بین بردن مقـاومت بایـد بـا کارکنـان و اعضای سازمان ارتباط برقرار کرد و علت ایجاد تغییر رابه آنان تفهیم نمود و دلایل آن را بر شـمرد . اگر کارکنان و اعضای سازمان از همه واقعیتها آگاه شوند و هر نوع سوء تفـاهمی از بین برود از میزان مقاومتهـا کاسته خواهـد شـد . برای انجـام این کار می توان با افراد به مباحثه پرداخت ، بخشـنامه صـادر کرد و یـا در آن رابطه سـخنرانی کرد یـا گزارشـهایی تهیه و ارایه نمود . مشـارکت : اگر افراد در امر ایجـاد تغییر و به هنگـام تصـمیم گیری، مشـارکت کرده باشـند به نـدرت امکان دارد که در برابر آن ایسـتادگی نماینـد . بایـد پیش از ایجاد هر نوع تغییر از کسـانیکه احتمـال می رود بـا آن به مخـالفت برخیزنـد دعوت به عمل آورد و آنها را در زمینه تصـمیم گیری مشارکت داد . در نظر گرفتن تسـهیلات : یکی دیگر از راههایی که می توانـد مقاومتهای بالقوه بر سـر راه تغییر را از بین ببرد اینست که در ازای کم شدن

مقاومت چیزی ارزشمند به آن افراد داده شود و یا منافعی را که از این راه حاصل افراد می شود بر شمرده شود . استفاده از زور : استفاده از زور آخرین روشی است که در این فهرست قرار دارد . یعنی مدیریت سازمان ، گروههای مقاوم را مستقیماً مورد تهدید قرار می دهد و آنان را مجبور می نماید تادست از مقاومت بر دارند . نمونه های کاربرد زور عبارتند از: تهدید به اخراج ، تغییر پست و تنزل مقام یا دادن معرفی نامه ضعیف . نتیجه گیری در پایان ذکر این مطلب ضروری به نظر می آید که اگر عوامل محیطی بصورت کامل ثابت می مانند . اگر مهارتها و تواناییها همواره به" روز "بودند و منسوخ نمی گردیدند و اگر فردا درست همانند امروز بود ، در آن صورت مدیران نباید به تغییرات سازمانی توجه می کردند ولی دنیای واقعی همواره دستخوش تشنج ، تحول و دگرگونی است و اگر سازمان یا اعضای آن بخواهند در صحنه پر رقابت ایستادگی کنند باید همواره متحول شوند . در بیشتر سازمانها مدیران در زمره طلایه داران پدیده" تغییر" به حساب می آیند . آنان از مجرای تصمیماتی که می گیرند و رفتار الگو مآبانه خود به فرهنگ تغییرات سازمانی شکل می دهند . بطور مثال تصمیمات مدیر در مورد طرح ساختار ، عوامل فرهنگی و سیاستهای منابع انسانی به میزان نوآوری سازمانی خواهد بود . به همین شیوه تصمیمات سیاستها و روشهای مدیریت تعیین کننده میزان یا درجه ای است که سازمان می تواند عوامل محیطی را درک کند و خود را با تغییراتی که در این عوامل رخ می دهد ، سازگار نماید . منبع : رفتار سازمانی نوشته استیفن رابینز – ترجمه دکتر پارسائیان و دکتر اعرابی

مدیریت تغییر و تحول سازمانی

دمینگ:بدون تحول کارکنان در عمل هیچ اتفاقی نمی افتد management of organizational change and development چکیده در جهان امروز با توجه به سرعت و حجم اطلاعات و چالش های پیش روی سازمان ها ضرورت داشتن معیارهایی برای تعیین موقعیت و برنامه ریزی بر اساس نقاط ضعف و قوت بیش از پیش ضروری به نظر می رسد. افزایش روزافزون انتظارات مشتریان از یک سو و تشدید رقابت میان عرضه کنندگان کالاها و خدمات از سوی دیگر موجب شده تا سازمان ها به سرعت به دنبال ایجاد تغییرات در محصولات و فرآیند های خود باشند، تا با ایجاد ویژگی های برتر از آنچه سایرین در بازار رقابت ارائه می دهند پیشی گیرند. برای دستیابی به این مهم استفاده از ابزار EFQM مفید به نظر می رسد. مروری بر تعاریف تغییر و مدیریت تغییر ٭ تغییر عبارتست از فرآیند تحول و دگرگونی رفتارها، ساختارها و خط مشی ها. به عبارت دیگر تغییر فرایند به کار بستن یک ابداع یا نوآوری در سازمان است". مدیریت تغییر به معنای قدرت دادن به سازمان و افراد آن برای به عهده گرفتن مسئولیت جدید در جهت آینده ی خودشان است ".سطوح تغییر ٭ امروزه سازمان ها با انفجار اطلاعات، وجود علت های چند گانه برای وقوع مسائل، پویایی و تحرک بیشتر و ... موجه هستند. تغییر مدیریت مشکل است؛ زیرا مستلزم حذف بسیاری از کارهایی است که کارکنان با آن خو گرفته اند و انجام دادن آن برایشان به صورت یک عادت در آمده است. بنابر این مقاومت در برابر این تغییر و دگرگونی از سوی کارکنان امری عادی و کاملاً طبیعی است. در هنگام ایجاد تغییر در یک سازمان عکس العمل های گوناگونی مشاهده می شود. از جمله بارزترین این واکنش ها مقاومت و جبهه گیری علیه ایجاد تغییر در سازمان می باشد. ادوارز دمینگ می گوید": بدون تحول کارکنان در عمل هیچ اتفاقی نمی افتد ".چهار استراتژی اساسی: ۱) برای رشد زیاد فشار نیاورید.به جای سرعت بخشیدن به رشد باید سرعت آن را کاهش دهید. در ابتدای مرحله اولیه رشد زمانی را به مذاکره در مورد محدودیت هایی که با آن برخورد می کنید اختصاص دهید. ۲) به آینده فکر کنید. الگوی محدودیت های رشد به ما توصیه می کند که برای شناختن چالش های پیش رو به جلو نگاه کنیم و منابع و ماهیت مقاومت و تأثیر بالقوه آنها را به گروه بشناسانیم. ۳) آزمایش کنید. کسانی که شروع به تغییر می کنند پاسخی برای چالش های پیش رو ندارند. پاسخ از دل آزمایش و تجربه بیرون می آید. ۴) اهداف را با تمرین الگو های ذهنی تعدیل کنید. با فکر کردن به این موضوع که چرا افراد در مورد تغییر و ابهام تساهل ندارند،

اولویت های حفظ این دیـدگاه ها را می یابیررسـی اجمالی مفاهیم بنیادین سـرآمدی در مدل EFQM در جهان صـنعتی امروز مهم ترین چالش سازمان ها و شـرکت ها، رقابت در فرآیند جهانی اقتصاد می باشد. حضور این سازمان ها و صنایع در اقتصاد بین المللی و شـناسایی نقاط قوت و ضـعف سازمانی، مستلزم برنامه ریزی همه جانبه و پیروی از الگوی مـدیریتی کارآمـد و نوین می باشد. از مهم ترین مزیت هـای رقـابتی که هم اکنون به عامـل کلیـدی در رقابت اقتصادی تبـدیل شـده است تعالی سازمانی می باشـد. مـدل تعالی سازمانی چارچوبی روشمند برای ارزیابی عملکرد سازمان ها در دو حوزه ی فرآیندها و نتایج حاصل از این فرآیند هاست. بر اساس آموخته های مـدیریت کیفیت جامع (TQM) توجه به ارزش هـا و مفـاهیم بنیادین هشت گانه لازمه ی موفقیت و ایجاد بهبود مستمر سازمان هاست. ۱- نتیجه گرایی تعـالی دستیـابی به نتـایجی است که رضایت کلیه ذینفعان سازمان را در بر داشـته باشـد. در محیـط پر تغییر دنیـای امروز، سازمـان هـای متعالی همواره و به سـرعت دربرابر تغییر نیاز ها و انتظارات ذینفعان منعطف و پاسـخ گو هسـتند. در این سازمان ها اطلاعات مربوط به ذینفعان فعلی و آینـده جمع آوری شده و به منظور تعیین، به کارگیری خط مشـی ها، استراتژی ها، شاخص ها و برنامه های کوتاه مـدت، میان مـدت و بلنـد مـدت مورد استفاده قرار می گیرد. ۲- مشتری مداری تعالی خلق ارزش هـای مطلوب مشتری است. سازمـان های متعالی، مشتریان خود را می شناسـند و آنها را به خوبی درک می کننـد. چنین سازمـان هـایی تجربیـات و ادراکات مشتریانشان را بررسـی و بازنگری کرده و در صورتی که اشـتباهی رخ داده باشـد به سـرعت به اصـلاح مؤثر آن می پردازند. ۳- رهبری و ثبات در مقاصـد تعالی، رهبری دورانـدیش و الهام بخش همراه با ثبات در مقاصد است. سازمـان هـای متعالی رهبرانی دارنـد که سایر رهبران سازمان را متحـد کرده و آنها را برای به حرکت درآوردن کارکنانشان ترغیب می کنند. ۴- مـدیریت مبتنی بر فرآینـدها و واقعیت ها تعالی، مدیریت سازمان از طریق مجموعه ای از سیسـتم ها، فرآیندها واقعیت های مرتبط و بهم پیوسـته است. سازمان های متعالی دارای سیسـتم مدیریت مؤثر هسـتند که بر مبنای آن خواسته ها و انتظارات کلیه ذینفعان برآورده می شود. ۵- توسعه و مشارکت کارکنان تعالی حداکثر نمودن مشارکت کارکنان از طریق توسعه و دخالت دادن آنها در امور است. آنها با جـذب و توسـعه کارکنانشان به شایسـتگی های مورد نظر دست یافته و آنان را فعالانه و مثبت به گونه ای همه جـانبه حمایت می نماینـد. ۶- یـادگیری، نـوآوری و بهبود مسـتمر تعـالی چـالش طلبیـدن وضع موجود و ایجـاد تغییر به منظور نوآوری و خلق فرصت های بهبود با استفاده از یادگیری است. سازمان های متعالی همواره در حال یادگیری از فعالیت ها و عملکرد خود و دیگران هسـتند. آنهـا به دقت سـرمایه هـای فکری خود را حفـظ کرده و از آن برای دسـتاوردهای تجاری سازمان به صورت مناسب استفاده می کنند. ۷- توسـعه همکاری های تجاری تعالی توسعه و حفظ همکاری هایی است که برای سازمان ارزش افزوده ایجاد می کنـد. سازمان های متعالی تشـخیص می دهنـد در دنیای کنونی که همواره همراه با تغییرات و افزایش تقاضا است دستیابی به موفقیت بسـتگی کامل به توسعه ی همکاریها دارد . ۸- مسـئولیت اجتماعی سازمان تعالی فراتر رفتن از چارچوب حداقل الزامات قانونی است که سازمان در آن فعالیت می کنـد. سازمان های متعالی به عنوان سازمان های مسئول با ایجاد شـفافیت و پاسـخ گویی منـاسب به ذی نفعانشان در قبال عملکرد خود، رویکردهایی اخلاقی اتخاذ می کننـد. معیارهای ۹ گانه ی مدل EFQM ۱- رهبری (Leadership) رهبران سازمـان های متعالی مأموریت و چشم انـداز سازمان خود را تـدوین کرده و زمینه دستیابی به آنرا توسـعه داده و تسـهیل می نمایند. ۲- خط مشی و استراتژی (Policy & Strategy) سازمان های متعالی مأموریت و چشم انـدازشان را از طریق تدوین یک استراتژی مناسب که متمرکز بر منافع ذینفعان می باشد، پیاده می سازند . ۳- کارکنان (People) سازمان های متعـالی، دانش و توان بـالقوه ی کارکنـان خود را در تمـامی سـطوح فردی، تیمی و سازمـانی مـدیریت کرده و در راه کسب منـافع، توسـعه می دهند. ۴- شـراکت هـا و منابع (Partnerships & Resources) سازمـان هـای متعالی روابط با شـرکای بیرونی و منابع داخلی را به منظور حمایت و پشتیبانی از خط مشی و استراتژی عملیات مؤثر فرآیندهایش، برنامه ریزی و مدیریت می کند. ۵- فرآیندها (Processes) سازمـان هـای متعـالی فرآینـدهایشان را در جهت حمـایت و پشتیبانی از خط مشـی و استراتژی سازمان و

اجرای کامل آن طراحی، مدیریت و بهبود می بخشند و به دنبال ایجاد ارزش افزوده برای مشتریان و سایر ذینفعانشان می باشند. ۶- نتایج مشتریان (Customer Results) سازمان های متعالی به طور فراگیر نتایج مهم مرتبط با مشتریان خود را اندازه گیری کرده و به آنها دست می یابند. ۷- نتایج کارکنان (People Results) سازمان های متعالی به طور فراگیر نتایج مهم مرتبط با کارکنان خود را اندازه گیری کرده و به آنها دست می یابند. ۸- نتایج جامعه (Society Results) سازمان های متعالی به به طور فراگیر نتایج مهم مرتبط با جامعه خود را اندازه گیری کرده و به آنها دست می یابند. ۹- نتایج کلیدی عملکرد (Key Performance Results) سازمان های متعالی به طور فراگیر نتایج مرتبط با عناصر اصلی خط مشی و استراتژی خود را اندازه گیری کرده و به آنها دست می یابند. فرآیند خود ارزیابی در مدل EFQM خود ارزیابی عبارت است از مرور منظم سیستماتیک، جامع و فراگیر فعالیت ها و نتایج یک سازمان، که فرآیند مذکور این امکان را فراهم می سازد تا سازمان ها بر اساس نقاط قوت و ضعف خود زمینه های بهبودرا شناسایی کند.برای اینکه این تصور توسط خود سازمان ایجاد شود، بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت، فرآیند خود ارزیابی را پایه گذاری نموده است که بینش و بصیرت زیادی را برای سازمان ها فراهم می سازد. خود ارزیابی به طرق مختلف قابل اجرا می باشد که با توجه به فرهنگ جاری سازمان و نتایج مورد انتظار از انجام خود ارزیابی می توان یکی از طرق زیر را انتخاب نمود: ۱) رویکرد پرسش نامه ۲) رویکرد کارگاهی ۳) رویکرد استفاده از پروفرما ۴) رویکرد شبیه سازی جایزه سطوح تعالی سازمانی سطوح تعالی سازمان ها را در دست یابی به تعالی متمایز می کند و میزان موفقیت آنها را نشان می دهد. مدل EFQM دارای ۵ سطح تعالی به شرح زیر می باشد. سطح گواهی نامه، تقدیرنامه، تندیس ها شامل تندیس بلورین، سیمین و زرین است. ۱- تندیس متقاضیانی که مدل تعالی سازمانی را به طور کامل به کار گرفته در طی دوره ی عملکرد حداقل ۳ سال اخیر، بهبود مستمر را درفعالیت های خود نشان داده اند به شرط کسب حد نصاب تعیین شده که مشروح آن در ادامه می آید به تندیس های بلورین، سیمین و زرین دست خواهند یافت. ۲- تقدیر نامه به متقاضیانی که با مدیریت خوب در جهت پیشرفت هایی در تعالی سازمانی نائل شده اند به شرط کسب حد نصاب تعیین شده برای این سطح تقدیرنامه اعطا می شود. ۳- گواهی نامه شرکت های متقاضی سطح گواهی تعهد به تعالی پس از طی مراحل زیر می توانند برای دریافت گواهی نامه اقدام کنند: ۱) اجرای یکی از روش های خود ارزیابی بر اساس مدل تعالی سازمانی . ۲) استخراج و اولویت بندی برنامه های بهبود. ۳) به اجرا گذاردن برنامه های بهبود. ۴) در مجموع در شرکت متقاضی باید حداقل در سطح مدیران ارشد و میانی آشنایی کاملی با مدل، مفاهیم و معیارهای آن وجود داشته باشد و برای این منظور دوره های آموزشی خاص را برگزار کرده باشد . سخن آخر اغلب ما عادت داریم عدم کامیابی به هدف های خود را که ناشی از کم کاری و بی دقتی است به بهانه های واهی مانند نداشتن استعداد ذاتی، موافق نبودن تقدیر و عوامل مشابه توجیه کنیم. در سازمان ها نیز اغلب شکست های موجود بین وضعیت موجود و اهدافی که در آینده مشخص شده است به این موضوع برمی گردد. دقت داشته باشید که باید برنامه ی تغییر را طوری انجام دهید که هر مرحله از آن بر مبنای مراحل قبلی انجام شود. هر سیستمی پس از مدتی کارآیی مطلوب خود را از دست می دهد. برای پیش گیری از رکود و ایستایی نقش افراد شاغل در یک بخش را با یکدیگر عوض کنید به این ترتیب افراد و کل سازمان از دستاوردهای حاصل از تغییر بهره مند خواهند شد. منابع و مآخذ ۱) سنگه،پیتر؛ رقص تغییر ترجمه علی نقی مشایخی، حسین اکبری و مسعود سلطانی، انتشارات گروه پژوهشی صنعتی آریانا، چاپ سوم، تهران، ۱۳۸۵ ۲) ابزاری،مهدی، محمد رضا دلوی ؛ مدیریت فرهنگ سازمانی (مفاهیم، الگوها، تغییر) با رویکرد تعالی گرا، انتشارات قاصد سحر، چاپ اول، تهران، ۱۳۸۲ ۳) کامینگز، توماس جی، کریستف جی. وورلی؛ تحول و توسعه سازمان ترجمه کورش براریور، انتشارات فراز اندیش سبز، چاپ سوم، تهران، ۱۳۸۴ ۴) جاویدی، حسین؛ آشنایی با تعالی سازمانی بر اساس مدل EFQM ، مجله دنیای کیفیت برتر، شماره ۸، بهار ۱۳۸۵ ۵) حاجی میر عرب، سیدمهدی و شهروز شرف؛ الگوبرداری لازمه ی تعالی سازمانی، مجله صنعت خودرو، شماره ۱۲۵، اردیبهشت ۱۳۸۶ ۶) باقری، سید

مجتبی؛ مدیریت تغییر، فصلنامه خبری آموزشی دانشکده فرماندهی و ستاد، شماره ۴، پاییز ۱۳۷۸ ۷) اینترانت داخلی شرکت ساپکو ۸) www.maghaleh.net {beginslide id="۱۳۳" title="برای مشاهده متن انگلیسی مرتبط به صورت کشویی اینجا را کلیک فرمائید"} Organizational Development and Change Management Becoming a next generation enterprise requires new thinking, processes and technologies. However, making the vision a reality involves risk, uncertainty and apprehension. Actively engaging and empowering the workforce is critical to success. CACI's proven Organization Development and Change Management (ODCM) techniques prepare employees to adopt the changes needed to transform your enterprise. Through Organization Development consulting we make sure that your organization is ready for any large scale management shifts or new technology solutions that go along with your transformation initiatives. We provide the tools, techniques and methods to help you improve productivity by empowering people. We also help you enhance individual and team development, aligning your employees' on the job behavior and performance with your overall vision, strategy and goals. Through Change Management consulting we help your leadership prepare employees to accept and adopt changes that will improve business performance. We help you plan and lead this change using a variety of customized communication and intervention strategies. We work jointly with the leaders of your organization to verify their progress with balanced performance measures. With proactive change management we stabilize change and achieve higher, sustainable levels of performance to transform your strategic goals into results. {endslide}

توسعه سازمانی در گرو ایده های نوین

نیاز بشر به رشد و توسعه باعث اهتمام خاص به نوآوری شده است عباس فاطمی اشاره رویکرد و نظریه‌های ساختارهای اجتماعی در فرآیند تکاملی خود همواره بستر انتشار دو مولفه اصلی را مورد توجه قرار داده‌اند. یکی مساله نظم و دیگری نوآوری و تغییر و به همین نسبت تحلیل‌ها و ادبیات گسترده‌ای در هر دو مبحث در گستره علوم مربوطه طرح شده است. آنچه در سطوح مختلف یک نظام جمعی باعث تحول یک نظم و شکل‌گیری یک ساختار جدید می‌شود، نوآوری(Innovation) و تغییرات مترتب بر آن است چراکه نوآوری‌ها به طور عمده مستلزم تغییرات اساسی در تفکر و رفتار افراد است. حوزه های نوآوری نیاز بشر به رشد و توسعه به خصوص در دهه‌های اخیر و حاکم شدن فرهنگ رقابت بر فضای اقتصادی و سیاسی و اجتماعی روابط ملل باعث اهتمام خاص به نوآوری شده، به شکلی که جزء لاینفک بستر حرکت جوامع و در سطوح پایین‌تر در محیط‌های سازمانی شده است. از این رو است که دانشمندان علوم اجتماعی برخلاف اندیشه‌های اقتصاددانان علت پایین بودن رشد اقتصادی را نه‌تنها در کمبود سرمایه و منابع مالی بلکه به طور عمده در ضعف نوآوری در برخی از جوامع که دامن سازمان‌های آنها را نیز گرفته است، می‌دانند. نوآوری ایده روش یا موضوعی است که از نظر فرد، گروه یا نظام، جدید تلقی شود تا آنجا که به رفتار بشر مربوط می‌شود. جدید بودن ایده از نظر عینی نسبت به طول زمان به اولین کاربرد یا کشف آن بستگی چندانی ندارد بلکه برداشت یا تازگی ذهنی ایده است که

واکنش فرد یا گروه را در مقابل آن تعیین می کند. اگر ایده به نظر فرد یا گروه جدید باشد نوآوری به شمار می آید. نوآوری و خلاقیت دو مفهوم مترادف نیستند، خلاقیت یک ایده و یک تفکر است در حالی که نوآوری به کار بستن آن تفکر است. سازمان‌ها نیز به عنوان عناصر اصلی اثربخش در فرآیندهای اقتصادی و اجتماعی جوامع حوزه‌های مهمی در ظهور خلاقیت‌ها و نوآوری‌به شمار می‌روند و اساسا ادامه حیات آنها بستگی به تغییر و نوآوری دارد. در عرصه سازمان‌ها، نوآوری فرآیندی است که وضع موجود و حفظ و نگهداری آن از طریق تفکر و نگرش جدید به محتوای فرآیندها و تغییر در ترکیب سه عامل فناوری، محیط و سازمان را مورد چالش قرار می‌دهد و در حوزه‌های متعددی مانند توسعه محصول، فرآیند تولید و توزیع، شیوه‌های مدیریت، روش‌های انجام کار، روابط سازمانی و به طور کلی در تمام فعالیت‌های انسانی قابل تعریف و کاربرد است. موانع نوآوری آنچه در فرآیند نوآوری به‌خصوص در سازمان‌ها مهم بوده بومی ساختن و نشر آن در سطوح مختلف و متقاعد ساختن افراد به آن است که این امر همواره از مشکلات عمده در راه عمومی ساختن نوآوری در سطح ساختارهای مختلف از جمله سازمان‌هاست، اگر چه حقیقت دارد که ما بیش از هر زمان دیگر در عصر تغییر و نوآوری زندگی می کنیم اما ساختار اجتماعی حاکم به‌خصوص در برخی از کشورهای جهان سوم غالبا مانع جاری شدن نوآوری‌ها می‌شود. فعالیت‌های متمرکز در این جوامع در زمینه آموزش، کشاورزی، پزشکی و صنعت و مانند آنها غالبا بدون بهره گیری از مزایای آخرین دانسته‌های پژوهش جاری است. فاصله میان آنچه بشر می‌داند و آنچه به طور موثر در عمل به کار گرفته می‌شود، بسیار زیاد است. برای کم کردن این فاصله باید دانست که چه عواملی در پذیرش نوآوری‌ها موثرند و چرا ایده‌های جدید در فراگردهای اجتماعی و سازمانی سرکوب شده و بجز موارد معدودی به فراموشی سپرده می‌شوند. تفکیک موانع جریان سالم نوآوری در سازمان‌ها به لحاظ تاثیر و تاثر متقابل فرآیندهای بیرونی و درونی و ظهور ماهیت‌های ثانویه به طور کامل و روشن قابل وصول نیست. اما به طور کلی می‌توان این موانع را به دو بخش تقسیم کرد؛ یک بخش عوامل فرهنگی شامل ارزش‌ها، سنت‌ها، طرز تلقی‌هاو مولفه‌های فرهنگی دیگر که با کلان‌نگری، فضای حاصل و بستر رفتارهای سازمانی را تشکیل داده و به آن جهت می‌بخشد. اهمیت عوامل فرهنگی از آنجاست که مرتبط با عوامل انسانی مطرح می‌شود، همان‌هایی که در سازمان‌ها نظریه‌پرداز یا مبتکر یا حاملان و مجریان نوآوری محسوب می‌شوند. ضرورت سازگاری عوامل مهم موثر در آهنگ پذیرش (Adoptiox rate) هر نوآوری سازگاری آن با باورهای فرهنگی (Cultural belife) نظام اجتماعی است. هنجارهای فرهنگی می‌توانند فرد را از پذیرش نوآوری باز دارند ولی با نگرش سیستمی سازمان‌ها به عنوان عنصری در کنار دیگر خرده‌نظام‌ها زیرمجموعه‌ای از یک نظام اجتماعی کلی‌تر بوده و تحت تاثیر فرآیندهای کلی آن دارای ویژگی‌های مشترکی با نظام اجتماعی می‌شود. آنچه پیونددهنده یک سازمان رسمی با نظام اجتماعی است، هنجارها، باورها و ارزش های حاکم است که سازمان رسمی را تحت تاثیر خود قرار می‌دهد. از این رو است که سازمان‌های رسمی را از یک منظر، نظام اجتماعی نیز می‌نامند که مشخصا برای دستیابی به هدف‌های از پیش تعیین شده به وجود می‌آید و دارای ویژگی‌هایی مانند نقش اجتماعی تبیین شده، ساختاری فرمایشی و قوانین و مقررات رسمی برای کنترل رفتار افراد است. جدایی از این گونه جنبه‌های رسمی هر سازمان دارای عرف‌ها، هنجارها و روابط غیررسمی میان اعضای خود است. کارکنان یک سازمان ارزش و باورهای شخصی را (از دنیای خارج) با خود به سازمان می‌آورند. نوع تربیت خانوادگی و ارزش‌های اجتماعی اصولی می‌شود که ما براساس آن زندگی و کار می کنیم. اگر برخی از نوآوری‌ها در جامعه نشر می‌یابد و برخی نه، علت عمده تطابق آن نوآوری با برخی هنجارهای فرهنگی است به همین دلیل مقاومتی در مقابل آن نمی‌شود. این تعامل در سازمان‌ها نیز وجود دارد چراکه حاملان آنها عوامل انسانی با چارچوب‌های فکری و فرهنگی خاص خودشان هستند. مدیران موفق یکی از اساسی‌ترین موانع بر سر راه تغییر و نوآوری از نظرگاه فرهنگی عدم وجود نگرش انتقادی یا ساخت نیافتن آن در سطح جوامع و سازمان‌هاست چراکه اساسا نوآوری و تغییر با تردید و سوال و در نهایت معارضه با وضع موجود آغاز می‌شود. مدیریت سنتی در برخی از جوامع که لایه‌های آن در

سازمان‌های آنها کاملا محسوس است از انتقاد و تعارض دوری می‌جوید و همواره سعی در سرکوب آن دارند و علت آن در این واقعیت نهفته است که تحمل انتقاد و تغییر با بیشتر کلان فرهنگ‌ها یا خرده فرهنگ‌ها در برخی جوامع سرناسازگاری دارد. در چنین جوامعی رویکرد و ارزش‌های ضدانتقادی از دوران کودکی به افراد تلقین می‌شود. در اوایل آغاز حیات مدرسه، خانواده و نهادهای دیگر ارزش‌های ضدانتقادی را تقویت می‌کند، در مدرسه دانش‌آموزی که ساکت باشد و تبعیت کامل کند و کمتر سوال و انتقاد کند خوب و الگو معرفی می‌شود. آموزگاران در یک چنین سیستمی فقط ملزم به پاسخ دادن هستند نه ایجاد چالش و رفتار نافی توافق دانش‌آموز در همه سطوح منفی تلقی می‌شود. اساس چنین جوامعی ارزش‌های ضدانتقادی است. والدین در خانواده، معلمان در مدرسه و مدیران در دیگر شکل‌های اقتدار در گروه‌های اجتماعی همه و همه این منطق را القاء می‌کنند که عدم توافق و انتقاد مرارت‌آور است. به طور یقین افرادی که با چنین نظریه‌ای بزرگ شده‌اند به مدیرانی تبدیل می‌شوند که همان ارزش‌ها را حفظ و تشویق کنند و تقریبا هیچ‌گونه تلاش و کوشش موثری برای ایجاد نوآوری و تغییر از خود بروز نمی‌دهند و همواره آهنگ مفرط همدلی و همراهی صرف را پیشه خود می‌سازند. هدف از مدیریت تنها هماهنگی و همکاری نیست بلکه دستیابی اثربخش به هدف است. افراد یا گروه‌هایی که مدافع هماهنگی و همدلی در سازمان هستند با موافق بودن افراطی در سازمان ممکن است صرفا منافع مقرر خود را در وضعیت کنونی حفظ کنند و در بلندمدت به منافع سازمان ضربه بزنند. تغییرات به‌خصوصی مانند رفتارهای افراد، روابط گزارش‌دهی سازمانی و خط‌مشی‌ها و رویه‌ها می‌توانند اغلب به سرعت متاثر شوند اما تغییر دادن فرهنگ یک قسمت یا کل سازمان یک فرآیند طولانی‌مدت است، فرهنگ منبع قدرت‌ها و ضعف‌های سیستم است. برای سود اساسی سازمان باید فرهنگ تغییر کند و تغییر فرهنگ مقاومت ایجاد و یک سرمایه‌گذاری قابل توجه را طلب می‌کند. دسته دوم، موانع نوآوری در سازمان‌ها مربوط به عوامل ساختاری، محیطی، فرآیندهای داخلی سازمان‌ها و انگاره‌های ارتباطات در آنهاست. تفاوت نوآوری ها از نظر ترکیب اصولی، سازمان‌ها به دو بخش ساختاری قابل تفکیک هستند؛ بخش ساختاری که جایگاه مدیران سازمان یا تصمیم‌گیران و هدف‌سازان را تبیین می‌سازد و بخشی که مجریان تصمیمات سازمانی را در برمی‌گیرد. نوآوری در سازمان‌ها با نوآوری‌های فردی که به طور عمده اختیاری هستند، متفاوت است. به این ترتیب که تصمیم اجرای آن از بالای سازمان جاری شده و نه اختیاری بلکه اجباری می‌شود. این روند به خصوص در سازمان‌هایی که ماهیت استبدادی دارند نمایان‌تر است چراکه ساختار تصمیم‌گیرنده از قدرت بیشتری نسبت به بخش مجریان سازمان برخوردار بوده و می‌تواند آن را وادار به همنوایی و موافق با تصمیماتش سازد. بخش تصمیم‌گیر سازمان باید در مورد نوآوری آگاهی به دست آورد، ایده جدید را ارزشیابی کند و در زمینه اجرای آن تصمیم بگیرد و مهم‌ترین مرحله در فرآیند نوآوری سازمانی همین آگاهی و علم به نوآوری است. این آگاهی می‌تواند از منابع داخلی سازمان یا از منابع خارجی تامین شود. یکی از منابع خارجی اطلاعات و آگاهی مستمر برای مدیران را مشاوران سازمان‌ها تشکیل می‌دهند. مشاوران مدیر سازمان نقش اساسی در گسترش آگاهی و نیاز به نوآوری در سازمان‌های رسمی دارند. به کارگیری مشاوران تنها زمانی در دستیابی اهداف سازمانی موثر خواهد بود که اولا در انتخاب آنها ملاحظات تخصصی و اولویت‌های نیازمندی سازمان نقش بارزتری داشته باشد و ثانیا با فرآیندها و مسایل خاص سازمان محل کار آشنایی کافی داشته باشند.مورد اخیر از جمله نگرانی‌هایی است که در به کارگیری اطلاعات مشاوران در سازمان وجود دارد. عوامل پیشرفت سازمان ملموس نبودن مسایل، تنگناها، محدودیت‌ها و ظرفیت‌های یک سازمان در ابعاد مختلف برای مشاوران خارج از آن، مانعی در موثر واقع شدن اقدامات و مشاوره‌های آنها به طور کامل می‌شود. اعزام کارمندان یا متخصصان به سازمان‌های دیگر چه در داخل و چه در خارج از کشور متبوع جهت کارآموزی یا تکمیل دوره‌های تخصصی و انتقال تجربیات آنها از دیگر منابع خارجی تامین اطلاعات و آگاهی مدیریت سازمان‌ها به خصوص در زمینه روش‌ها و طرح‌ها در ابعاد مختلف است. تربیت کارکنان در نهادهای خارج از سازمان، عامل مهمی برای گسترش دانش و آگاهی در سازمان‌های رسمی است. معمولا برخی از سازمان‌ها به دلیل مشکلات مالی یا روشن

نبودن اهداف و نیازمندی‌های تخصصی در فرآیند رشد سازمانی خود در انتقال اطلاعات و نوآوری به این شکل به سازمان ناموفق بوده یا از آن دور می‌مانند به علاوه همان تجربیات اندک منتقل شده به دلایل عدم هماهنگی فرهنگی، تکنیکی و ویژگی‌های سیستم منابع انسانی سازمان با مرجع مربوطه بهره‌وری مورد انتظار خود را نیز نخواهد داشت. فقر تخصصی و آموزشی منابع انسانی از دیگر چالش‌ها و کاستی‌هایی است که سازمان‌ها در زمینه نوآوری با آن روبه‌رو هستند که اعتماد مدیریت را از کارکنان و اعتماد به نفس را از آنها در راه اجرای مسوولیتشان سلب می‌کند. سازمان‌ها مجموعه‌ای از تجهیزات و انسان‌ها را شامل شده و نمی‌توانند پویاتر و خلاق‌تر از نیروهای تشکیل‌دهنده آن باشند. گذشته از برخی متغیرها، پویایی و نوآور بودن سازمان‌ها در نهایت به رشد انسانی بستگی دارد. پاسخگویی سازمان‌ها به نیازهای جامعه و نوآوری تابعی از متغیرهای کیفیت تخصصی کارکنان و مدیران آن است. توجه به تعالی منابع انسانی سازمان‌ها باید برنامه‌های مختلفی برای ارتقای کیفیت نیروهای انسانی خود داشته باشند و در قبال ایجاد محیط مناسبی برای رشد حرفه‌ای کارکنان خود احساس مسوولیت کنند. سرمایه‌گذاری جهت گسترش فیزیکی سازمان‌ها و وسایل، ابزار و تکنولوژی مورد نیاز امری است ضروری است اما نباید باعث شود که توجه به سرمایه‌گذاری در راه رشد و توسعه منابع انسانی کم‌رنگ شود. باید به خاطر داشت مدیران سازمانی مسوول هدایت و آغازگر حرکت‌ها و نوآوری‌ها با استفاده بهینه از نیروهای انسانی هستند و تا زمانی که نیروی انسانی رشد کیفی نیابد، رهبری و مدیریت سازمان‌ها نیز شکوفا و خلاق نخواهد شد. یکی از عوامل اثرگذار در نوآوری در یک سازمان محیطی است که سازمان در آن فعالیت می‌کند. این محیط‌ها با مولفه‌های فرهنگی، اقلیمی، انسانی و سازمانی بعضا متفاوتی تعریف می‌شوند. عموما پیشرفت یک سازمان بستگی به تعهد در ایجاد ارتباط مناسب با محیط دارد. مدیران برخی از سازمان‌ها به دلایل مختلف موفق به ایجاد چنین تعامل مثبتی با محیط خارج از سازمان خود نمی‌شوند، این وضعیت به خصوص در شرایطی که در فرآیندهای محیط خارجی در تضاد با منافع و روندهای داخلی سازمان باشد نه تنها باعث صرف انرژی مدیران و مجموعه سازمان در لابه‌لای تعاملات و بازخوردهای منفی می‌شود بلکه آنها را از تمرکز بر تدابیر نوآوری در سازمان بازمی‌دارد و فرآیندهای مربوط را مختل می‌سازد و از طرف دیگر منابع و امکاناتی که هر سازمان برای پیشرفت برنامه‌های خودش از جمله نظام‌مند بودن نوآوری و تطبیق آن با روندهای بخشی و فرابخشی محیط بیرون که به آن نیاز حیاتی دارد مثل بازار مصرف، منابع مالی، انسانی و سیاسی در فضای مهلک انزوا از دسترس سازمان خارج می‌شود. منبع: روزنامه جهان صنعت

مدیریت تحول

... OD فرآیندی است که طی آن در بطن یک جامعه کهن، سامان تازه‌ای ایجاد می‌شود مقدمه در عصر اطلاعات باید از فکر بشر به‌عنوان ثروت ملی یاد کرد. بنابراین، می‌توان فکر را منشاء ثروت دانست. در هر جامعه‌ای منابع و مواد محدود است و بشر توان افزایش منابع و مواد را ندارد. لذا اگر در جامعه‌ای تفکر علمی پایدار شود، مطمئناً از منابع موجود می‌توان به‌کمک فکر علمی و اتخاذ استراتژی‌های مناسب به توسعه پایدار رسید . فرآیند توسعه فرآیندی است که طی آن در بطن یک جامعه کهن، سامان تازه‌ای ایجاد می‌شود. به‌عبارت دیگر، در جریان این فرایند اندیشه‌های اساسی یک جامعه عوض می‌شود. در حقیقت انسانها متحول می‌شوند و جامعه تازه‌ای ایجاد می‌شود. همساز با چنین تحول برون‌سازمانی، محیط درونی سازمانها نیز دگرگونیهای شگفت‌آوری را تجربه می‌کند. از یک‌سو، پیشرفتهای تندآهنگ تکنولوژی به‌ویژه تکنولوژی اطلاعات و کامپیوتر، الزامهای کاملاً نوینی را در ابعاد مدیریت طلب می‌کند و از سوی دیگر، نگرش بی‌سابقه‌ای که به عامل انسانی مربوط می‌شود دگرگونی دیگری را الزام‌آور می‌سازد طبیعی است که این رویدادها اثر خود را بر مدیریت تحول بر جای می‌گذارند. لذا در این راستا مدیریت تحول از لحاظ زیربنای فکری و کاربردی، دگرگونیهای زیادی را شاهد بوده و خواهد بود. بااین توضیح، انتخاب مدیریت مناسب، یکی از

بخشهای عمده حل مشکل خواهد بود. دنیای فعلی، اینک ضرورت تغییر و اصلاح روابط بین‌المللی را پذیرفته و در تحقق همین هدف، مواردی چون ایدئولوژی توسعه، تدوین استراتژی، برنامه‌ریزی کلان، برنامه عملیاتی و نهایتاً عملیات اجرایی را باید مدنظر داشته باشیم ●. زمینه‌های بنیادی مدیریت تحول مقوله مدیریت تحول هرچند که بخشی نو در رشته مدیریت است، بااین‌حال در دودهه گذشته الگوها و روندهای آن به‌شکل شتابنده‌ای با دگرگونیهای اساسی روبرو شده است. دهه ۱۹۸۰ میلادی را به‌ویژه می‌توان دوره نوآوریها برای مدیریت تحول دانست. در این دوره نتایج بسیاری از پژوهشهای مدیریت و نامرادیهایی که بسیاری از سازمانهای اقتصادی، تولیدی، خدماتی و به‌طور کلی کسب و کار کشورهای غربی در زمینه کارآیی و رقابت دنیایی تجربه کرده بودند، دست در دست هم زمینه را برای یک رنسانس تحول (تولد دوباره) در نحوه اداره سازمانها و فعالیتها آماده ساخت. این دوره شاهد پدیدارشدن روندهای برجسته در زمینه‌های ساختاری و عملیاتی بود. از یک‌سو الزامهای محیط نوین کسب و کار همراه با رقابتهای خردکننده و از سوی دیگر تحول سرسام‌آور تکنولوژی ارتباطات و کامپیوتر به‌ناچار مدیریت را از روندهای سنتی و متداول خود دور ساخت. همراه با تحول تکنولوژی، برجسته‌ترین دستاوردهای درحال تکوین مدیریت، نگرش کاملاً نوینی نسبت به عامل انسانی و نقش وی در به‌ثمررساندن هدفهای سازمانی و فعالیتهای پیچیده آن و همین‌طور ورود پرهیاهوی فرهنگ سازمانی به قلمرو طراحیها و برنامه‌ریزیهای مدیریت به‌ویژه مدیریت تحول است ●. مدیریت تحول نیروی انسانی در قرن اخیر به منابع انسانی به‌عنوان عنصری هوشمند توجه شده است که با مهارت و خلاقیت خود نقش اساسی در سیستم ایفا می‌کند. نیروی انسانی کارآمد در یک کشور جزو سرمایه‌های ارزشمند به‌شمار می‌آید. ایجاد انگیزه‌های کاری و بروز خلاقیت و نوآوری به شیوه مدیریت بستگی دارد. به‌وجودآوردن محیط کاری مناسب، بهبود روابط انسانی در محیط کار، کم‌شدن استرسها، ارزش‌گذاری برای فکرها از شیوه‌هایی است که مدیریت باید اعمال کند. کشورهای درحال توسعه (ازجمله ایران) از دو منبع سرمایه فیزیکی و سرمایه انسانی، بهره بیشتری از سرمایه انسانی دارند. و همین سرمایه است که می‌تواند به‌عنوان پشتوانه حرکتهای بزرگ اجتماعی قرن بیست ویکم قرار بگیرد. این کشورها فرصتهای پیشرفت بسیاری را در قرن بیستم از دست دادند اما اقتصاددانانی از جمله پروفسور تئودور و شولتز نشان دادند که بازده عناصر کیفی‌مختلف در تمامی کشورهای کم‌درآمد در حال افزایش است و مطرح کردند که کلید تحلیل رفتار انسانی که نوع و میزان کیفیت حاصل شده طی زمان را تعیین می‌کند، بستگی به رابطه بین بازده کیفیت اضافی و هزینه صرف شده برای به‌دست آوردن آن دارد. در ایران این هزینه بسیار بالاست و منابع انسانی، جایگاه خود را در فرآیند توسعه پیدا نکرده است، در اینجا مسئله بسیار مهم بهره‌وری مطرح می‌شود چون افزایش بهره‌وری متضمن رفاه عمومی، ارتقاء کیفیت کالا و خدمات، محور رقابتهای جهانی، استفاده مطلوب از منابع و به‌عبارت دیگر مسیر تعالی و توسعه جامعه است. بهره‌وری دربرگیرنده کارآیی و اثربخشی است، از بین همه عوامل موثر بر بهره‌وری کل، بهره‌وری نیروی انسانی مهمترین جایگاه را دارد، و در ارتباط با نقش انسان در فرآیند بهره‌وری< واتسون ویلسون >می‌گوید: اگر هر مسئله‌ای را عمیقاً مورد کندوکار و تجزیه وتحلیل قرار دهیم نهایتاً به‌انسان و رفتار او بر می‌خوریم ●. مدیریت تحول و توسعه کلید توسعه تکنولوژی در دست مدیریت است. نقش مدیریت در تغییر ساختار سازمانی به‌منظور توسعه تکنولوژی حائز اهمیت است. مدیریت و رهبری هوشمندانه از گذشته دور اهمیتی بنیادین در ساختار اقتصادی داشته است در کشورهای در حال توسعه اصلی‌ترین مسئله در توسعه تکنولوژی مدیریت است چرا که اصولاً توسعه تکنولوژی معجزه نیست بلکه بستگی به شرایط محیطی و منابع و امکانات موجود دارد و مدیریت با راهبری خود در استفاده از منابع موجود حداکثر استفاده را می‌تواند فراهم کند. مدیریت مانند سایر علوم کاربردی در سه بعد مطرح می‌شود: الف تحقیقات بنیادین (نظریه‌های مدیریت برای تولید) ب تحقیقات کاربردی (تجربه و آزمایش تئوری‌ها و جمع‌آوری و پردازش نتایج حاصله) ج اجرا (بکارگیری مناسب‌ترین تئوری‌ها بااستفاده از تحقیقات کاربردی). در کشورهای پیشرفته این سه بعد در ارتباط با یکدیگر قرار دارند و پویایی مداوم در بکارگیری تئوری‌های مدرن به‌ارمغان می‌آورد. در کشورهای درحال توسعه ارتباط قوی و متوالی بین این

سه بعد وجود ندارد و هریک از ابعاد به‌طور جداگانه تغذیه می‌شوند، در کشور ما نیز دانشگاهها صرفاً به‌آموزش تئوری‌های کلاسیک مدیریتی اهتمام ورزیده، تحقیقات کاربردی عملاً مشاهده نمی‌شود و سرانجام در امور اجرایی باانتقال سخت‌افزاری تکنولوژی صورت می‌پذیرد و کمتر با نوآوری همراه است ●. نقش مدیریت در تحولات استراتژیک مدیریت باید خود را در یک جریان برگشت‌ناپذیر رشد، ملزم به اجرای اهداف سیستم کند، به‌نحوی که رشد و بهبود دستخوش نوسانات ناشی از تردید نگردد. این امر مستلزم تخمین دقیق رویدادها و تشخیص شاخصهای اطمینان و عدم اطمینان است. مدیران باید رشد متعادل مداوم را به رشد و شکوفایی چشمگیر اما کوتاه‌مدت ترجیح داده و برنامه‌ریزی پایدار را برای فعالیتها مورد تاکید قرار دهند. برای رساندن سیستم به تحول پایدار، مدیریت سازمان به شناخت تمام نیروها و تواناییهای موجود و آماده‌سازی آنها به‌منظور ادراک تحول و اقدام برای تحقق آن نیاز دارد مجموعه این نیرویها و توانها آمادگی سیستم را در صحنه‌های گوناگون، خصوصاً در موقعیتهای رقابت‌آمیز تامین می‌کند. گاهی برای جبران پیامدهای ناشی از خطا در تصمیم‌گیری یا به‌منظور جابجائیهای کلان در ابعاد فیزیکی یا تغییرات محتوایی، استراتژی حکم می‌کند، روند رشد متوقف شود. ترک یا توقف یک برنامه به‌دلایل استراتژیک خودبخشی از روند تحول و بهبود است. از آنجا که شرایط محیطی عموماً در حال تغییر است سازمانها در موقع تهیه استراتژی مناسب و قابل انطباق، نیازمند تخمین و آزمون عوامل جزئی در هر حیطه و تهیه جدولی از نوسانات مربوط به آن هستند. از جمع‌بندی و خلاصه‌کردن نتایج به‌وسیله صاحبنظران، دورنمایی از نوسانات احتمالی برای تهیه استراتژی در دوره‌ای خاص به‌دست می‌آید و مدیران می‌توانند با دانش و آگاهی و احاطه به موضوع به تهیه مناسب‌ترین استراتژی مبادرت ورزند ●. نتیجه‌گیری بخش خدمات کشور ما که سهم عمده‌ای از تولید ناخالص داخلی را به‌خود اختصاص داده است باید به‌جای فعالیتهای تجاری در مسیر فعالیتهای تحقیقاتی، مطالعاتی و طراحی و توسعه و تکنولوژی گام بردارد و این تحقق نمی‌یابد مگر با نقش اساسی دولت و همت آحاد جامعه در جهت تلاش به توسعه‌یافتگی همراه با مدیریت تحول. لازم است سیستم نظام اطلاعاتی در زمینه‌های مختلف صنعتی از جمله نیروی انسانی (تخصص)، تولیدات (کیفیت و مرغوبیت) به‌شکل منطقه‌ای و بین‌المللی مورد ارزیابی قرار گیرد تا براین مبنا به‌صورت سازمان یافته بتواند برنامه‌ریزی کند. به‌منظور جلوگیری از جذب نیروهای متخصص به بخشهای خارج از صنعت و یا خارج از کشور که ابزارهای لازم مدیریت تحول هستند بایستی بین دوگانگی درآمدهای بخش صنعت و مشاغل خدماتی و تجاری و همچنین پایین‌بودن نرخ حقوق و دستمزد در مقایسه با بسیاری از کشورها اصلاحات ساختاری انجام گیرد زیرا فرار مغزها عمدتاً مشکل کشورهای جهان سوم است. ساختارهای اداری و سازمانی و شیوه‌های مدیریتی نظام صنعتی ایران وارداتی است. بایستی مراکز مطالعاتی و تحقیق و توسعه با تحقیقات بنیادین و با برنامه‌ریزی‌های استراتژیک ساختارها را به طرف توسعه‌یافتگی هدایت کنند ما باید با مدیریت تحول، دیدگاههای صنعتی جامعه خود را بشناسیم و نیازهای آن را بدانیم با چنین تفکری می‌توانیم به‌سوی توسعه‌یافتگی گام برداریم. منابع: ۱ - آقایی فیشانی، تیمور<، مدیریت در ایران آینده <انتشارات میر، سال ۱۳۷۹. ۲ - تسلیمی، محمدسعید<، مدیریت تحول سازمانی <انتشارات سمت، سال ۱۳۷۶. ۳ - ریچارد بک‌هارد، وندی پریتچارد<، مدیریت تحول و نوآوری <ترجمه: مهدی ایران‌نژاد پاریزی سال ۱۳۷۸. ۴ - زمردیان، اصغر<، مدیریت تحول، استراتژی‌ها کاربرد و الگوهای نوین <انتشارات سازمان مدیریت صنعتی سال ۱۳۷۳. ۵ - طاهری لاری<، مدیریت تغییر و تحول سازمانی <انتشارات درخشش، سال ۱۳۷۷. ۶ - AFZALUR,R., A STRATEGY FOR MANAGING COMPLEX ORGANIZATION, HUMAN RELATIONS, VOL ۱۸ NO.۱,۱۹۸۵۷- P.NDEGWA. L.P.MUROITHI, R.H.GREEN, MANAGEMENT FOR DEVELOPMENT, PRIORITY THEMES IN AFRIEARODAY,۱۹۸۷,p.۲۷.۱۲۳

پایگاه اطلاع‌رسانی مدیران ایران

تحول در سازمان

...development in organization فراینـد هشت مرحله ای ایجـاد تحـول در سازمـان برگرفته از سـمینار علمی- آموزشـی اسـتاد دکتر اثنی عشـری گردآوری: مهـدی یاراحمدی خراسانی سـمینار علمی – آموزشـی فرایند هشت مرحله ای ایجاد تحول در سازمان با حضور جناب آقای دکتر اثنی عشـری در مشـهد مقـدس برگزار گردیـد . در این سـمینار جمعی از مـدیران و کارشـناسان واحدهای سازمانی ، مؤسـسات و شـرکت ها شـرکت داشـتند . دکتر اثنی عشری در مقدمه به تاریخچه ای از سازمان برنامه و بودجه در داخـل کشور در سال ۱۳۲۷ و تحولاـتی را که تـاکنون در این حوزه انجـام پـذیرفته را مورد بررسـی و تجزیه و تحلیـل قرار داد . ایشـان در ادامه به فرآینـد برنامه ریزی را در سه بخش ارائه کرد . ۱ – برنامه های کوتاه مـدت (یک ساله) ۲ – برنامه های میان مـدت (پنج ساله) ۳ – برنامه های بلنـد مدت (۲۰ ساله) ، ایجاد احساس ضـرورت و فوریت تحول با توجه به تغییرات تشـکیلات مملکـتی و پیروزی شـکوهمند انقلاـب اسـلامی و درگیر بودن قوای اجرائی مملکت در هشت سـال جنـگ تحمیلی و حـداقلی اداره شدن برنامه های مملکتی و مورد تهدید قرار گرفتن نظام از سال ۱۳۶۸ شروع به آسیب شناسی و در تکاپوی پیدا کردن نقاط ضعف اجرایی شـدن برنامه در ادارات اهتمام ورزیده شد و در نتیجه هفت مورد اصـلی در اصـلاح ساختار برنامه ها و ایجاد تحول طبق نظر کارشـناسان داخلی و خـارجی مورد بحث و تبادل نظر قرار گرفت که این موارد عبارت است از : ۱ – اندازه دولت . ۲ – ساختارهای تشکیلاتی . ۳ – اصلاح نظام های مدیریتی و ارزیابی عملکرد . ۴ – اصلاح نظام های استخدامی . ۵ – آموزش و بهسـازی نیروی انسـانی . ۶ – توسـعه فنـاوری بهبود سیسـتم ، اصـلاح انجام روشـهای کار . ۷ – جلب رضـایت نمودن مشـتری از الزاماتی بودند که در برنامه های ایجاد تحول در نظام اداری در دسـتور کار قرار داده شد . وی در ادامه به تعریفی از تحول پرداخت و گفت : تحول فراینـدی است علمی ، مشـارکتی ، تـدریجی و زمان بر که به منجر به تغییر نگرش در کارکنان سازمان می شود لـذا تحول به مجموعه تغییراتی که در سازمـان به وقوع خواهـد پیوست شـکل خواهـد گرفت . از این رو تغییرات عظیم به دلیل متعـددی بسادگی قابل وقوع نیسـتند حتی اگر آشـکارا دیده شود که هزینه ها بسیار بالا هستند یا محصولات به میزان کافی خوب نیستند و به نیازهـای در حال تغییر مشتری به دلایل فرهنگی ، دیوان سالاری فلـج کننـد ، سـیاست های محلی ، سـطح اعتماد پائین ، فقـدان کار گروهی ، نگرش های خود بینانه ، فقدان رهبری در مدیریت میانی و ترس معمول انسان از ناشـناخته ها به حد کافی پاسخ داده شود که باز هم وقوع تحول به تعویق می افتـد ، برای اثربخش کردن تحول ، روشـی که برای تغییر استراتژی ، مهندسـی مجدد فرایندها و بهبود کیفیت طراحی می شود ، باید تمامی این موانع را به خوبی در نظر گرفت .

از تحول سازمانی تا تحول نهادی

... OD متحول کردن اسطوره ها برای حرکت از تحول فردی به سازمانی و بعد تحول نهادی مهدی محمدی نسب هدف: ارایه نمایی آینـده‌نگر از تحولات نهادی. این پژوهش روش‌ها و مطالعات موردی را از تلاش ها برای اجرای تحول نهادی ارائه می دهـد. یک مرکز معتبر بین المللی در مطالعه آینـده، در رشـته خود به نمایی آینـده نگر از تحولات نهادی نزدیک می شود. این نما، شامل: اسـتفاده از ابزارهـا، اسـتراتژی هـای آینـده، ظرفیت سـازی، نقش محوری مفـاهیم تحول آفرین، سازمـان یابنـدگی خودجوش، نقش اساسـی معـانی و نمادهـا می‌شود. سه مطـالعه موردی برای نشـان دادن این اصول مورد اسـتفاده قرار گرفته است. یـافته هـای تحقیق: شـرکتی بـا گزینه غـالب اسـتعاره نهـادی خـود بـا عنوان: لاـک پشت در مقابـل خرگوش درگیر بود. شـرکت دیگری در برخورد با هکرها، به اسـتعاره خوب در مقابل بـد رسـیده بود اما درک کرده بود که برای کسب پیشـگامی در فضای سایبر به مفاهیم جدیـدی نیازمنـد است. مورد سوم شامـل حرکت از حـالت ایجـاد یـک طرح یکپـارچه به سوی سـاختن گروه های خودسازمان یابنـده از ذی نفعـان است که در واقع یـک چشم انـداز جمعی جدیـد ایجـاد کرده است. ارزش/ ابتکار مقاله: به تصویر کشـیدن، درک و متحول

کردن اسطوره ها برای حرکت از تحول فردی به سازمانی و بعد تحول نهادی که در این مقاله مورد بحث قرار گرفته است. این مقاله روش ها و مطالعات موردی را برای استفاده در تحولات نهادی ارائه می کند. بر اساس مدل بیل هالال تحول نهادی، به عنوان تحول در تمام طبقات یا سازمان ها تعریف می شود (Halal,۱۹۹۸, ۲۰۰۴) . تحول نهادی در عمیق ترین سطح، ناظر بر تحول افکار حاکم بر نهادهاست. با تحول این افکار، قوانین و عملیات نیز متحول می شوند. هالال بیان می کند که سه تحول برای آینده مبنایی هستند. نخستین تحول، سازمان های الکترونیکی یا مجازی شدن سازمان هاست. این تحول دیجیتالی با خودسازمان یابندگی یا شکستن سلسله مراتب های مرتفع به واحدهای کوچکتر که در آن مرزها، بسیار سیال تر می شوند همراه است. تیم ها بر گرد موضوع‌ها و چشم اندازهای ویژه‌ای شکل می گیرند و سپس سازمان‌زدایی می شود. سازمان حیات خود را از طریق انعطاف پذیری حفظ می کند. مورد آخر، مشارکت ذی نفعان است که با استفاده از آن، سازمان‌ها بصورت اثربخش‌تری عمل می کنند. ذی نفعان نه تنها دخالت داده می شوند، بلکه اندیشه آنها نیز گسترده‌تر می شود (ذی نفعان شامل نه فقط مدیران بلکه کارکنان، کارفرمایان، جامعه، محیط زیست و مالکان می شود) و با درک دیدگاه های جهانی و اسطوره های در پس رفتار آنها، دیدگاه آنها عمیق تر می شود. طبقه بندی تحول نقطه ورود من به بحث، از طریق کارگاه های آینده نگری و مداخله های گسترده‌تر آینده است. این کارگاه ها برای انتقال سازمان ها از جایگاه کنونی به آینده، مطلوب هستند. کارگاه ها بر فرایند آینده‌نگری ساده ای مبتنی هستند که از ایجاد دیدگاه مشترک از تاریخ سازمان، تصویر کردن آینده، شناسایی موضوعات در حال پیدایش، تعمیق موضوعات با شناخت سیستمی، علل اسطوره ها و دیدگاه جهانی، ایجاد بدیل هایی از آینده سازمان (برای باز کردن بیشتر آینده، درنتیجه افزایش احتمال تحول)، صورت‌بندی یک چشم انداز، هدایتی به سوی جلو، و توسعه آزمایش‌های یادگیری عملی تشکیل می‌شوند؛ درنتیجه چشم‌انداز واقعیت خواهد یافت. به این ترتیب، آینده نگری کمتر درباره پیش بینی و بیشتر درباره خلق آینده های مطلوب است. طبقه بندی مورد استفاده من برای فهم این تصور از آینده، مبتنی بر موارد زیر است. آینده به عنوان ـ: ابزارها: بکارگیری ابزارهای پیش بینی ویژه برای ایجاد تحول فردی و سازمانی ـ. استراتژی: استفاده از مفاهیم و روش‌ها برای توسعه استراتژی اثربخش‌تر، فراگیرتر و بلندمدت‌تر، برای هدایت سازمان به سوی هدف‌های مطلوب ـ. ظرفیت سازی: این به معنی تنظیم استراتژی آینده نیست، بلکه به معنای اطمینان یافتن از ظرفیت مانور کردن سازمان است. این مطلب، نقطه کانونی تحول نهادی است، چرا که اجازه آزمایش را می دهد. انعطاف ناپذیری ساختارهای گذشته شکسته می شود ـ. الگوهای رفتاری: از طریق الگوهای رفتاری، تحول سازمانی به تحول نهادی هدایت می شود. الگوهای رفتاری، اندیشه‌هایی خودتکثیر هستند، زیرا برخی نیازهای مبنایی را تامین می کنند. آنها همچنین ظرفیت تحول نهادها و جامعه را در بلند مدت دارند. الگوهای رفتاری که در ده سال گذشته ظاهر شده، سازمان یادگیرنده است. با اهمیت یافتن روزافزون بهداشت (بهداشت فردی، بهداشت محیط زیست، موضوعات مربوط به تهدیدها، بهداشت معنوی) ممکن است سازمان یادگیرنده و درمان کننده یک الگوی رفتاری آینده باشد ـ. سازمان یابندگی خود جوش: آینده درباره یک تحول کیفی است که سازمان– یا بخش های وابسته به آن –را به بیرون از منطقه آسایش منتقل می کند. یک دفعه سازمان از حالت خودارجاعی (بقا، وضع موجود) بیرون رفته، اندیشه های جدید می‌توانند این سیستم را به جلو برانند که در نتیجه آن یک جابه‌جایی کیفی ایجاد خواهد شد. سازمانی که خیلی منظم باشد احتمالا تا این سطح حرکت نمی‌کند. این سازمان ها متمرکز بر استراتژی و آموزش خواهند بود. سازمانی هم که خیلی نامنظم باشد (سازمان هایی که تا حد زیادی بر آزادی فردی متمرکز، یا همیشه به همراه بسیاری از سازمان های غیردولتی جهانی، چشم انداز، ماموریت و محصولات و فرایندهای خود را مورد پرسش قرار می دهند) غیر محتمل است که به سطح بعدی برسند. خود سازمان یابندگی حول موضوعات به دلیل اینکه موفقیت، ظرفیت را افزایش خواهد داد حیاتی است. افزایش ظرفیت نیز استراتژی را ارتقا خواهد بخشید که آن هم بر اعتماد به هزینه‌های صرف شده برای آموزش خواهد افزود. تحول اندیشه های تحول آفرین و پیدایش اندیشه تحول آفرین دیگر می تواند به فاز بعد

منجر شود ــ ریز تغییر (MICROVITA): مورد آخر از یک شناخت شناسی غیرغربی اقتباس شده است. این مطلب مبتنی است بر نظریه سرکار(۱۹۹۱ Sarkar's) که ریز تغییرات عمیق ترین لایه واقعیت است. آنها شکل ماده و جسم را به خود می گیرند و در خام ترین سطح شبیه ویروس هستند (نگاه کنید به http://microvita.org). به این ترتیب افکار، چشم اندازها، تصورات- الگوهای رفتاری- فقط ذهنیات نیستند، بلکه واقعیت دارند. آنها می توانند برای تحول مورد استفاده قرار گیرند؛ در حالی که ممکن است بعضی علم را در این مورد رد کنند، بحث آنجاست که تحول نهادی نیز برای تحقق، دارای بعد معنوی است. تحول اجتماعی تنها افکار حاکم بر نهادها نیست، بلکه شامل واقعیات معنوی پشت سر این افکار نیز می شود. فرضیه شلدریکSheldrake's ۱۹۸۱)) در رشته ریخت شناسی، راه دیگری برای دستیابی به این بحث است افکار مشخص، الگوی معینی می شوند که احتمال تحول را محدود می کنند. ریز تغییرات از طریق افکار مختلف و کیفیت‌های متفاوت خودآگاهی می کوشند زمینه های تفکر و عمل را متحول سازند. پس این چیزی بیش از یادگیری است، بلکه به صورت خاص، یادگیری و درمان در هر دو سطح، فردی و جمعی است. حرکت قابل توجهی به سوی بالاـ و پایین این مراحل ششگانه مطرح شده، وجود دارد. ماهیت توسعه عمودی مبتنی است بر آنچه که از نظر پذیرش برای سازمان آسان ترین است، و آنچه که برای آنها در وهله اول خوشایندترین است. سازمانها، ابزارها و روش ها را برای فهم بهتر از آینده می خواهند. از لحاظ ورودی سازمان، بعد آموزشی آسانترین مورد برای گام اول است. هرچند بیش از آموزش سازمان ها مایلند تفکر استراتژیک سازمانی خود را در سطح کل سیستم، همه کارکنان، بویژه مدیران ارشد ارتقا بخشند. این مطلب ما را به مرحله سوم که همان ظرفیت سازی است رهنمون می شود. این مرحله فقط به داشتن مدیر ارشد اجرایی باهوش و داشتن اداره برنامه ریزی و استراتژی نیست، بلکه نیازمند فرایندی وسیعتر و عمیق تر برای خلق سازمان یادگیرنده است. انجام چنین کاری نیازمند ظرفیت سازی در تمام سازمان و در همه سطوح است. در نتیجه روش ها و ابزارهای آینده نگری باید در زمینه ای تئوریک- درباره ماهیت تحول اجتماعی، درباره آینده های مطلوب، درباره استعاره های سازمان ها و نهادها- و نه فقط به عنوان ابزار فن‌سالارانه مورد بررسی قرار گیرد. توسعه ظرفیت نه تنها به تحول درونی می انجامد، بلکه به تحول بیرونی نیز ختم می شود. ظرفیت سازی همچنین نیازمند گفتگوی عمیق با ذی نفعان است: چگونه می‌توان نیازهای متغیر آنان را تامین کرد؟ در مورد شهرها: چگونه می توان نیازهای متناقض طرفداران محیط زیست و حامیان توسعه را به گونه شایسته‌ای برای گروه های ذی نفع و شهروندان تامین کرد؟ پرسش‌های مرتبط با معنا و طبیعت تغییر سازمانی ما را به تغییر الگوهای رفتاری رهنمون می شود. الگوهای رفتاری یکبار که تکثیر می شوند – مانند ویروس- نوآوری اجتماعی که زمانی دشوار به نظر می رسید ناگهان ممکن به نظر می‌رسد، چرا که اکنون زمینه ای برای این تحول وجود دارد. این تحول خاص به نظر نمی‌رسد که غیر متعارف و نامناسب باشد(همه آن را انجام می دهند). زمانی که الگوهای رفتاری حاضرند، اعمال نفوذ برای اینکه سیاست سازمانی شوند آسان تر می شود. اگر این کار انجام شود، تحول نهادی ممکن خواهد بود. الگوهای رفتاری بخشی از سیاست شده و نیز بخشی از بعد خودآگاه و ناخودآگاه سازمان می شوند. برای اینکه الگوهای رفتاری فعال شوند باید بر همه سطوح فردی و جمعی موثر باشند- دنیای معنای افراد، دنیای عمل افراد، استراتژی و رفتار جمعی و اسطوره‌ها (عمیق ترین داستان هایی که به سازمان معنی و ارزش جمعی می دهند). الگوهای رفتاری جدید می تواند معانی و فرایندهای سنتی را بشکنند و به سوی خلق شبکه ها و تجمع های جدیدی رهنمون شوند. به جای برنامه های خشک انعطاف ناپذیر سازمان یا دست‌کم بخشی از آن بر گرد موضوعات حیاتی خودسازماندهی می شوند، در واقع، یک ارگانیسم زنده انطباق پذیر خلق می شود. یک سازمان زنده، بدون الهام یا ریز تغییرات ادامه نخواهد یافت(فرسودگی کارکنان، فقدان هدف). ریز تغییرات یک جزء اسرارآمیز است. ریز تغییرات به حرکت سازمان از داده‌ها به اطلاعات و از آنجا به دانش و سپس خرد کمک خواهد کرد و مهمتر اینکه محرکی برای خلق سازمانی است که در آن اعضا می توانند برتری را تجربه کنند. عمق و تحول درونی نکته ای را که این مطلب گوشزد می کند این است که برای اینکه تحول سازمانی

به تحول نهادی عمیق تری منجر شود، بعد درونی سازمان باید به تصویر کشیده شود. محصول این تصویر معمولاـ "استراتژیهای بدیعی برای تحول است. هرچند این بعد درونی وعمیق تر بصورت موفقیت آمیزی به نتایج قابل اندازه گیری وقابل مشاهده بلند مدت رهنمون می‌شود باید به آیین سازمان تصویر رسمی سازمان از خود، به سیستم سازمان(آنچه که سازمان انجام می‌دهد، چگونگی پاداش دادن و زیر سیستم های آن)، نگرش آن به جهان (فرهنگ سازمان و ذی نفعانش) و در نهایت به اسطوره های ناخودآگاه آن متصل شود.در نتیجه، داستانها و اسطوره های عمیق تری که استعاره های سازمان را هدایت می کنند باید به ابعاد سطحی تر آن متصل شوند. روشی را که من برای آشکار کردن اسطوره ها و مرتبط ساختن آنها به ابعاد دیگر سازمان استفاده می کنم تحلیل علی طبقه ای است که یک روش علوم اجتماعی است که می کوشد آینده را بگشاید و بصورت سیستماتیک چشم انداز ذی نفعان راوارد کند. تحلیل علی طبقه ای نگر شی عمیق نسبت به تحول اجتماعی دربرمی گیرد. آیین آینده (موضوعات جاری،داده ها)توسط کاووش، در مورد اینکه چگونه موضوعات به دیگر ابعاد- به عنوان مثال: اجتماعی، سیاسی، فرهنگی،تکنولوژیکی- وابسته اند در یک سطح سیستمی مورد پرسش قرار می گیرند. در سطح اول، رویدادها و روندها ناپیوسته به نظر می‌آیند. تحول از طریق دخالت دیگران و عموما دولت اتفاق می افتد. سطح دوم، سطح سیستمی (اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و تکنولوژیک) است که در آن تحول از طریق کنش و واکنش متقابل سیستم های زیادی خلق می شود. بنابراین، تحول نهادی مشکل خواهد بود چرا که نه تنها سازمان ها حتما مقاومت می کنند، بلکه زیرسیستم ها برای مقاومت در مقابل تحول، بویژه تحولاتی که آنها را به چالش می کشد تکامل می یابند. به هر حال این نگرش سیستمی در نگرش به جهان لانه کرده است. این ها پارادایم های عمیق تری در مورد چگونگی شکل گیری موضوعات توسط ذی نفعان و ایدئولوژی هاست و این ایدئولوژی ها مبتنی بر اسطوره های بنیادین است. برای حرکت از تحول فردی به سازمانی و از آنجا به تحول نهادی و سپس به تحول اجتماعی هر چهار سطح باید فعال شوند.آیین های جدید سازمانی (چگونه واقعیت مقیاس می شود؟)، سیستم های جدیدی که آیین های سازمانی را پشتیبانی می‌کنند و دیدگاه های جهانی و پارادایم های جدیدی که هدف و چشم انداز اجتماعی را تعریف می کنند، داستان ها و اسطوره‌های نو که معنای نو خلق می کنند، همه برای تحول عمیق ضروری هستند. مطالعه موردی ۱ – استعاره ها و هویت نخستین مطالعه موردی، کارگاه یک روزه شعبه استرالیایی یک شرکت چند ملیتی بود. شرکت کنندگان، همه رؤسا، مدیران ارشد روشها و ابزارهای آینده نگری را آسان یافتند. آنها ابهامی نسبت به استراتژی خود نداشتند، ولی می خواستند مسیرهای آینده را کشف کنند. در بخش کارگاه آینده نگری، برای عمق بخشیدن به آینده نگری، من درباره استعاره های آنها از آینده پرسیدم. استعاره بیشتر آنان، استعاره های جاده و ماشین بود- در مورد مسابقه ها با عقب نشینی های مختصر اما عاقبت موفقیت های عمده. در استعاره‌ها، آنان اغلب در یک شرکت هواپیمایی عالی رئیس بودند، بجز یکی دو نفر که مسافر بودند (هدف توسط یک آغاز و مقصد واضح هدایت می شد). وقتی که ما درباره استعاره های جمعی بحث کردیم، داستان خرگوش و لاک پشت بیشترین وجه را داشت. رؤسا احساس می کردند که آنها خرگوش هستند که سریع حرکت می کنند و رقبا را پشت سر می گذارند. هرچند بعد از مدتی بحث، استعاره مسافرت قهرمان ظاهر شد. آندره آقاسی ستاره ورزش تنیس به عنوان مدل در نظر گرفته شد، نکته قابل توجه این بود که چگونه بازی او پس از اینکه او شخصیت خرگوشی خود را پشت سرگذاشت، رشد کرد. با تاثیر گذاشتن این نگاه بر زندگی آقاسی ، او به حد کمال رسید. این موضوع رهنمون روح شرکت شد.سپس آشکار شد که لاک پشت برای سلامتی شرکت حیاتی بوده است. به همراه دستور کارهای روشن، شرکت به زمان نیاز داشت تا تاثیرات آن در مسافرت ظاهر شود. لازم بود که بُعد احساسی(روحبخش) آن به همراه بُعد سودآوری آن تاکید شوند. این به معنای آن بود که نیاز کارکنان به یک زندگی متوازن- دوران گذر، پاره وقت، خانواده- جدی گرفته شود. هنگامی که این داستان پیش آمد، این نکته نیز آشکار شد که خرگوش سرانجام مسابقه را نبرد. از این بحث، سناریوها، استراتژی ها و آزمایش های یادگیری عملی پدیدار شد. نتیجه فقط آغاز یک

استراتژی سازمانی متفاوت نبود، بلکه تعیین مسیر مجدد سازمانی در سطح عمیق انجام شد. مساله دیگر مرتبط به این موضوع بازاندیشی افراد در مورد زندگیشان بود. در نتیجه بازتاب استعاره شرکت آنها به خودشان، منجر به مورد پرسش قرار گرفتن اسطوره حاکم بر سازمان و کاووش برای آینده های جایگزین شد. مطالعه موردی ۲ عمیق شدن از طریق فهم دیگری اهمیت جایگاه های عمیق‌تر و اغلب ناخودآگاه دیگران در یک کارگاه با مسئولان دولت فدرال در استرالیا روشن‌تر شد. موضوع مورد بحث، افزایش حملات به وب سایت دولتی بود.جواب بدیهی افزایش فایروال‌ها (FIREWALLS) و اقدامات حمایتی بود.دلایل اجتماعی و اقتصادی این بود که ماهیت این تکنولوژی، گمنامی هکرها را باعث می شد. هزینه‌های پایین به هک کردن نسبت داده می‌شد. هزینه ها و تکنولوژی این امر را میسر کرده بود. راه حل در این مرحله افزایش هزینه ها برای هک کردن بود(به عنوان مثال حداقل مجازات) در سطح بحث و در سطح اسطوره، گروه ها به موضوع با دیدی کاملا متفاوت نگریستند. بعضی از مسئولان این موضوع را در قالب عبارت های خوب/ بد دیدند. آنان نماینده حق و قدرت دولت بودند و هکرها تبه کاران بد و به تبع بچه‌های فاسد بودند(تربیت یافتگان بسیار آسان گیر بد). نمایندگان جامعه مدنی هکرها را به عنوان بد در نظر نگرفتند، بلکه آنان را به عنوان مزاحمانی که هزینه های نگهداری سیستم های کامپیوتری آنها را افزایش می دهند، دیدند. از دید آنان، هک کردن بیشتر مشابه دیوار نوشته هایی بود که برای ابراز وجود می‌نوشتند. از دید هکرها– استنباط شد– که آنها این موضوع را یک فضای باز و منطقه دست نخورده می دیدند و از اینکه دولت داشت آنرا قانونمند می کرد، متنفر بودند. نه خوب و نه بد، بلکه مرزی بود که روشن نبود چه کسی متمرد است. هکرها خود را به عنوان مبارزان راه آزادی، آنارشیست، سرکش، مشتاقان دنیای در حال تغییر می دیدند؛ به جایی که پیشتر کسی نرفته بود می رفتند. براساس اسطوره های بنیادین فضای سایبر، استراتژی های متفاوتی مورد نیاز است. دیدن دیگری به عنوان بد، منجر به راه حل های فن سالارانه متغیر می شود. در حالی که اگر دیگران را به عنوان افرادی که به صورت متفاوتی زندگی می کنند ببینیم، ما را به درک بهتر و احتمال گفتگو سوق خواهند داد. در نهایت، یکی از شرکت کنندگان این تصویر را ارائه کرد که فضای سایبر از نظر وثاقت نامعلوم است. دسته بندی های موجود ما کاربرد ناچیزی در فهم این پیشرفت دارد. با دیدن موضوع به صورت خوب یا بد به سوی استراتژی های ضعیف رانده می شویم (که عبارت است از کلانتر در مقابل قانون شکن) گشودگی بیشتری به همراه تحول معانی و هویت ها مورد نیاز است. با عمق بخشیدن به استراتژی، این احتمال برای سیستم بوجود می آید، با حملاتی که به آن می‌شود، بخوبی روبه رو می شود. مطالعه موردی ۳ ذی نفعان سیاست ژرف نگری نباید فقط استراتژیک–مفهومی باشد. در یک کارگاه یک روزه در مورد دسترسی به تکنولوژی که برای شورای شهر بریسبین استرالیا برگزار شده بود، در پایان روز، ما به یک چشم انداز مشترک با گام های روشن دست یافتیم – در اجرای برنامه استراتژیک کی چکار باید بکند؟ اما فضای حاکم بر کارگاه به گونه ای بود که آیا این همان چیزی است که می خواستیم؟ من گفتم هرچند ما کار را بصورت رسمی تمام کردیم اما بعضی مسائل اشکال دارد. این مسئله به سرعت به این بحث منجر شد که برنامه رسمی مهم نیست، آنچه که مورد نیاز است گام‌های واقعی است که هرکس باید بر می داشت. همان‌گونه که تیمی از مقامات شورای شهر بریسبین توضیح داد: « ما از حالتی که چشم انداز و برنامه ای برای دسترسی به تکنولوژی نداشتیم اکنون به جایی رسیده ایم که ذی نفعان متعدد داریم که همه در خلق آینده فعال هستند.» عمق مطلب با از پیش مستند کردن آینده حاصل نمی‌شود، بلکه از اجازه دادن به افراد برای خودسازمان یابندگی برگرد موضوعاتی که آنها آن را بحرانی می‌دانند، به دست می آید. تنها توسعه یک برنامه– هرچند باسلیقه باشد – ممکن است مشارکت ذی نفعان یا ریز تغییرات پشت آن را به همراه نداشته باشد– نیاز زنده به چیز دیگری است. از طریق خود سازمان یابندگی، حیات افزایش خواهد یافت چرا که افراد قادر خواهند بود خواسته های خود را ابراز کنند. مشارکت ذی نفعان همواره می تواند به سوی تحول نهادی بیشتر رهنون شود

مدیریت تحول اداری نوین

the modern organizational development... اولین چیزی که هر انسان بایددر این مقطع زمانی فراگیرد، آنست که چگونه فراموش کند! برگرفته از سمینار علمی- آموزشی استاد دکتر اثنی عشری گردآوری: مهدی یاراحمدی خراسانی ویژگی بارز اولین دهه از هزاره سوم , انقباض مکان و زمان در اثر رشد شتابناك فناوری است . سرعت حیرت انگیز رشد فناوری اطلاعات و ارتباطات تا اندازه ای است که برخی از اندیشمندان حوزه مدیریت معتقدند اولین چیزی که هر انسان باید در این مقطع زمانی فرا گیرد , آن است که چگونه فراموش کند ! انسان های امروز به محض آنکه آموخته های خود را کاربردی می کنند , متوجه می شوند که آن آموخته ها کهنه و از رده خارج شده اند و مجبورند که مجددا "یاد بگیرند و چون ظرفیت محدود مغزی و ذهنی دارند , لاجرم باید آموزه های گذشته را حذف و فراموش و آموزه های جدید را جایگزین آنها کنند . چنین است که ارزش و روایی مدارك علمی , به کمتر از ۲ سال کاهش یافته است . یعنی اگر استادی بخواهد به استناد مدرکی که بیش از ۲ سال از اخذ آن گذشته , تدریس کند , ناگزیر است دوباره خود را به روز کند ! این حال و حالت کشورهای پیشرفته و به عبارتی توسعه یافته دنیای امروز است که بسیاری از کشورها از جمله کشور ما , دوست می داریم اینگونه باشیم . آیا صرف دوست داشتن کافی است ؟ آیا با زندگی در گذشته , ادامه فعالیت با سازمان هایی چند ده ساله که ساختارهایی سنتی و انعطاف پذیر دارند , می توان با دنیای امروز همراه و همگام شد ؟ برخی معتقدند دنیای امروز , دنیای تغییر است و برخی بر این نظرند که خیر ! دنیای تقدیر است ! قصد بحث کلامی در میان نیست ولی نمی توان از ضرورت تغییر و سپس تحول در تمامی ارکان و شئون زندگی فردی و اجتماعی چشم پوشید و همچنان به گذشته و آثار آن عشق ورزید و به سوی آینده هم گام برداشت ! با هدف آشنایی مدیران و کارشناسان سازمان با نهادینه کردن تحول اداری در دستگاههای اجرائی سمینار علمی – آموزشی « مدیریت تحول اداری نوین » با حضور جناب آقای دکتر اثنی عشری در اواخر مهر ماه در مشهد مقدس برگزار شد . در این سمینار دکتر اثنی عشری ابتدا مباحث سمینار را برشمرد و به تعریف مدیریت پرداخت و به رابطه کاهش هزینه و افزایش اثربخشی در مدیریت اشاره کرد . در ادامه به دو فاکتور اثربخشی و کارآیی که نتایج بهره وری را در سازمان مهیا می سازند مطالبی را ایراد کرد . نظریه توسعه سیمون کرزنتس اقتصاددان اوکراینی الاصل تبعه آمریکا در قالب مقاله ای در خصوص تقویم توسعه کشورهای توسعه نیافته و بررسی این کشورها از سال ۱۹۹۰ – ۱۷۹۰ از مباحث دیگری بود که دکتر اثنی عشری در چهار گروه به آنها پرداخت : گروه اول : کشورهایی که به آب های گرم دنیا راه ندارند , منابع زیر زمینی کمتر از متوسط دارند , شامل ۳۴ کشور آفریقائی , این کشورها افق توسعه یافتگی ندارند . گروه دوم : کشورهایی که به آب های گرم دنیا راه ندارند , منابع زیر زمینی بیشتر از متوسط دارند .مانند افغانستان , کاستاریکا , توسعه این کشورها در سال های ۲۰۳۰ الی ۲۰۴۰ خواهد بود . گروه سوم : کشورهایی که به آب های گرم دنیا راه دارند , منابع زیر زمینی کمتر از متوسط دارند . مانند کشورهای آسیانه جنوب شرقی تا سال ۲۰۰۵ توسعه می یابند . گروه چهارم : کشورهایی که به آب های گرم راه دارند , منابع زیر زمینی بیشتر از متوسط دارند مانند فقط ایران , ایشان در ادامه به ویژگی های ایران و توسعه یافتگی این منطقه جغرافیائی پرداخت . الف : با منابع آبی دریای خزر غذای دوازده و پنج دهم درصد مردم جهان را می توان تأمین کرد . ب : با منابع آبی آب های جنوب غذای ۱۰ درصد مردم جهان را می توان تأمین کرد . ج : عمق استراتژیک ایران را هیچ کشوری ندارد . د : نرخ جمعیت در حال بالندگی در ایران قابل توجه است . توسعه در ایران ایجاد نخواهد شد مگر آنکه نگرش مدیریتی در آن متحول شود . وی به تعریف تحول و فرایند آن اشاره کرد و گفت این فرایند می بایست علمی , تدریجی , مشارکتی و اندازه زمانی در جهت انجام تغییر استمرار داشته باشد . چرا که تحول , زیر بنا و از الزامات اساسی توسعه محسوب می شود . وی با بازسازی تمامی نهادهای یک جامعه بر اساس یك اندیشه و یک شناخت محوری جدید یاد کرد این نهادها را شامل : ۱ – نهاد دموکراسی ۲ – نهاد قضائی ۳ – رسانه های جمعی ۴ – دانشگاه و آموزش عالی ۵ –احزاب سیاسی ۶ – مجامع و

مؤسسات نظریه پردازی ۷ – مؤسسات پژوهش های کاربردی و دیگر مجامع و نظام های آموزشی دیگر برشمرد. دکتر اثنی عشری در ادامه به رویکرد نوین ابتکار و خلاقیت پرداخت و افزود نقش انسان در این رویکرد صرفا نقش پردازشگری اطلاعات نیست , بلکه خلق اطلاعات جدید است . و این فرآیند نقطه شروع آن حل مسأله است . لذا بیشترین معیار که برای مفهوم سازی فرایند ابتکار , طراحی می شود عامل ابتکار را در خارج از ساختار رسمی جستجو می کند . ابتکار , فرآیند آفرینش اطلاعات و این فرایند جز از طریق تعامل اجتماعی به گونه ای کامل ظهور نمی یابد . وی به یکی از شیوه های مؤثر در افزایش کارآیی و توانائی گروه ها که روش دائمی است پرداخت و گفت در این روش به اعضاء گروه با برگزاری نشست های مشترک با دیگر متخصصان داخل سازمان یا افراد صاحب نظر خارج از سازمان که به ابتکار مقام های ارشد دعوت می شوند طرح مسئله می کنند و به بحث و تبادل نظر در باره آن می پردازند . و ایجاد یک حلقه تجارب می نمایند که با این روش سریع تر به حل مسأله با بصیرت و بینش های جدید دست خواهند یافت . در این سمینار , مدیریت خدمت در مؤسسات , از دیگر موضوعاتی بود که مورد بحث و تبادل نظر قرار گرفت : دکتر اثنی عشری تصریح کرد . مؤسساتی می توانند این خدمت را به طور پایدار ارائه دهند که در مورد مشتری از نگرش جامعی برخوردار بوده و تعهد عمیقی به آنها داشته باشند لذا تام پیترز از اندیشمندان بزرگ مدیریت اعتقاد داشته است : آنها به کردار شما نگاه می کنند نه به گفتارتان . وی گفت : از آنجا که ارائه خدمت با کیفیت (حفظ مشتری) برای سازمانها حیاتی است: الف : مشتری بزرگترین سرمایه هر مؤسسه است . ب : مشتری حقوق , دستمزد و مزایای ما را می پردازد . ج : مشتری به جایی می رود که به بهترین وجه به خواسته های او توجه شود . د : درهر کسب و کار , شما باید نخستین انتخاب مشتری باشید . ایشان در ادامه وارونه کردن هرم سازمانی را گام اساسی در اعمال مدیریت خدمت دانست و افزود نگاه ما به هرم سازمانی آنقدر تغییر یابد که آن را وارونه کند و این مستلزم بررسی مجدد ساختارهای سنتی و روش تفکر و کار کردن است . در ادامه سمنیار , چالش های مدیریت در قرن ۲۱ از دیگر مباحثی بود که دکتر اثنی عشری به آن پرداخت و گفت نظریه پیتر دراکر مدرس مدیریت بر این پایه و اساس است که معتقد است دشوارترین قرن برای مدیریت قرن ۲۱ است زیرا باید بر کارکنان فرهیخته مدیریت نمود . دانش عمومی و مجموعه علوم بشری افزایش یافته است . لذا بشر امروز مواجه با بسیاری اطلاعات است و شاخص توسعه در قرن ۲۱ دانایی است . وی در خصوص هرم نیازهای انسانی مازلو گفت : توجه به هرم مازلو , برای تعالی سازمان ها به ویژه سازمان های کشورهای در حال توسعه ضروری است و این هرم معیار مشخصی است . زیرا کارکنان می توانند در فرایند تحول آموزشی آن را ملاحظه و ایفای نقش کنند تا به خودیابی و شکوفایی نایل شوند . در پایان سمینار شرکت کنندگان سؤالاتی داشتند که توسط دکتر اثنی عشری به آنها پاسخ داده شد .

بازخور ۳۶۰ درجه

... ۳۶۰ DEGREE FEEDBACK بازخور ۳۶۰درجه یک روش مناسبی در زمینه توسعه کیفیت رهبری و مدیریت توسعه است

دکتر علی اصغر فانی: عضو هیئت علمی دانشگاه تربیت مدرس طیبه عباسی: کارشناس ارشد مدیریت دولتی

مقدمهبازخور ۳۶۰درجه(۳۶۰ DEGREE FEEDBACK) یک روش مناسبی در زمینه توسعه کیفیت رهبری و مدیریت توسعه است. این فرایند، سیکل کاملی است که خلاصه بازخوری از همه افراد (سرپرستان، زیردستان و همکاران) در مورد جنبه‌های مختلف سبک رهبری و مدیریت و عملکردشان ارائه می کند. بعضی از سازمانها بازخور را برای یک بخش از سازمان و به طور سیستماتیک انجام می دهند. بازخور به افراد کمک می کند تا ادراک خود را در مورد محیط کاریشان، با ادراک ارزیابی‌کنندگان مهم مقایسه کنند. این ارزیابی‌کنندگان می توانند شامل همکاران، زیردستان، مدیران و حتی مشتریان، عرضه‌کنندگان و اعضای اتحادیه باشند. برنامه بازخور چند منبعی و بازخور ۳۶۰ درجه از روشهای توسعه یافته فرایندهای ارزیابی عملکرد، بررسیهای

سازمانی و بازخور مشتری (بخشی از مدیریت کیفیت جامع) استخراج شده است. سیستم‌های بازخور ۳۶۰ درجه به دلیل رواج ساختارهای تیمی و سازمانی مسطح‌تر و همچنین در واکنش به مشکلاتی که با سیستم‌های مدیریت عملکرد سنتی وجود داشته، توسعه یافته است. (ران کاسپیون، ۲۰۰۰) تعاریف مختلفی از این فرایند ارائه شده است. به طور کلی بازخور ۳۶۰ درجه یا بازخور چند منبعی، یک رویکرد ارزیابی عملکرد است که بر داده های جمع آوری شده از سرپرستان، همکـــــاران، زیردستان، مشتریان و عرضه کنندگان تکیه دارد. (مک کارتی، ۲۰۰۱) ارکان بازخور ۳۶۰ درجهلپسینگر و لوسیا (۱۹۹۷) بیان می کنند که فرایند بازخور ۳۶۰ درجه، جمع ادراکات مرتبط با رفتار یک فرد است. بنابراین، برنامه بازخور ۳۶۰ درجه، درصدد است تا توجه افراد را به رفتار خود در محیط کاری و نحوه‌ای جلب کند که بر سایر اعضای سازمان (که با آنها کار می کند) تاثیر می گذارند.ارزیابی ۳۶۰ درجه اطلاعات ورودی بازخور را از یک رویکرد تک بعدی بالا به پایین به رویکرد چند بعدی (زیردستان، همکاران و مشتریان) عمومیت می بخشد و می تواند یک «ارزیابی بدون مرز» باشد. از این لحاظ مفهوم بـــازخور ۳۶۰ درجــه بـه نظر می رسد، با رویکرد تئوری سازمان بدون مرز متناسب باشد. واژه‌های متداولی که برای بازخور ۳۶۰ درجه استفاده می شود؛ عبارتند از: «ارزیابی ذی نفعان»، «بازخور چند معیاره»، «ارزیابی سیکل کامل»، «ارزیابی چند منبعی»، «ارزیابی همکار – زیردست»، «ارزیابی عملکرد گروه»، «ارزیابی چند دیدگاهی». (مک کارتی، ۲۰۰۱) لپسینگر و لوسیا اشاره می کنند که بازخور ۳۶۰ درجه با بازخور چند منبعی همخوانی زیادی دارد. آنها یک سیستم ارزیابی چند منبعی ارائه می کنند که متداولترین منابع ارزیابی به‌کار گرفته شده در آن عبارتند از: روسا، زیردستان، خود فرد، همکاران و غیره.بازخور ۳۶۰ درجه، در بسیاری از این منابع با بازخور چندمنبعی مشترک است. این فرایند نیز دارای چهارعنصر اصلی است. ! ارزیابی بالا به پایین: شکل سنتی ارزیابی که سرپرستان، مدیران و زیردستان را ارزیابی می‌کنند و هنوز بخش مهمی از فرایند بازخور ۳۶۰ درجه است، که می‌تواند اطلاعات آموزنده‌ای برای افراد ارائه کند. در این نوع ارزیابی، چهار رئیس وجود دارد که می‌توانند منبع معتبری برای بازخورد باشند. ساده‌ترین و نزدیکترین منبع به افراد «مافوق بلافصل» است و «مدیران ماتریسی»، «مدیر بلافصل قبلی» و سایر روسا نیز در این ارزیابی مشارکت دارند. (جونز و برلی، ۱۳۷۹) ! ارزیابی پایین به بالا: یکی از ابتکارات اصلی فرایند بازخور ۳۶۰ درجه اینست که زمینه‌ای برای ارائه بازخورد به فرادستان ایجاد می شود. در ارزیابی زیردستان یا بازخورد پایین به بالا، زیردستان عملکرد مدیران و سرپرستان را از چندین بعد ارزیابی می‌کند و نتایج ارزیابی را به فرد اصلی ارائه می‌دهند. بازخور پایین به بالا به عنوان یک عنصری از فرایند گسترده بازخور ۳۶۰ درجه است و همچنین فرایند مهمی است که به توسعه سازمان و افراد کمک می‌کند.برناردین وبتی (۱۹۸۷) به این نکته اشاره می کنند که باوجود اینکه علاقه زیادی به استفاده از ارزیابی پایین به بالا، در سیستم ارزیابی عملکـرد در تئوری و عمل مشاهده می شود. بااین حال تعداد کمی از سازمانها، از آن به‌صورت بهینه استفاده می‌کنند. به بعضی از دلایل در این زمینه می توان اشاره کرد: سازمانها به این نتیجه رسیده‌اند که «ارزیابی بالاـ به پایین» متداولترین رهیافت ارزیابی است و در مقایسه با ارزیابی «پایین به بالاـ» با سبک استبدادی سازگارتر است. همچنین، مطالب تئوریک کمتری در زمینه ارزیابی پایین به بالا وجود دارد تا در سازمانها تغییر سیستم ارزیابی عملکرد استفاده کنند. (مک کارتی، ۲۰۰۱) بازخور همکاران: در مدل بازخور ۳۶۰ درجه، ارزیابی همکاران یک دیدگاه ۱۸۰ درجه در زمینه ارزیابی عملکرد فرد ارائه می کند. بازخور همکاران، توسط کن و لاولر بدین صورت تعریف می شود: «فرایند مشارکت گروهی از افراد که در مورد فرد قضاوت می کنند، به طوری که هرکدام از آنها دارای رفتار، ویژگی یا موفقیت منحصر به فردی هستند.» آنها همچنین سه روش «ارزیابی همکاران» را بر می‌شمرند: (مک کارتی ۲۰۰۱) ! معرفی همکاران: افراد یک گروه، یک سری افراد را تعیین می کنند که در یک ویژگی خاص یا بعدی از عملکرد، در بالاترین سطح گروه باشند.! ارزیابی همکاران: اعضای گروه، بااستفاده از یک مقیاس ارزیابی و براساس یک سری ویژگیهای پرسنلی یا عملکردی خاصی، سایر افراد را ارزیابی می کنند.! رتبه بندی همکاران: اعضای گروه، براساس یک یا چند عامل، همدیگر را از بهترین تا

بـدترین (بــه صورت یک طیف) رتبه بنـدی می کنند. کن و لاولر بیان می کنند که یافته‌های پژوهشـی ارزیابی همکاران نشان می دهد که این روش، جنبه‌های قابل دسترس بودن، اعتبار و دوری از تعصب و گرایشات منفی را در روشهای ارزیابی تقویت می کند. ! خود ارزیابی: به فرایندی دلالت دارد که به مـوجب آن، فرد عملکرد خودش را ارزیابی می کند. در این فرایند، خود فرد به عنوان منبع ارزیـابی و علاقه‌منـد به خود ارزیابی است. در زمینه خود ارزیابی (به عنوان یک منبع ارزیابی) در مقایسه با ارزیابی همکاران و زیردسـتان مباحث کمتری ارائه شده، ولی زمانی که این منبع ارزیابی در درون فرایند بازخور ۳۶۰ درجه به‌کار گرفته می شود، یک سری مسائل نیاز به بررسی دارند. کاردی و دوبینز (۱۹۹۴) بحث می کنند که خودارزیابی، باعث توسعه و بهبود در ارزیابی عملکرد می شود و از رشـد تیم‌هـا و مشارکت سـطح بالا در سازمانها ناشـی می شود. باوجود این، باروچ (۱۹۹۶) اشاره می کنـد که در بین سایر منابع سیسـتم ارزیابی چنـدمنبعی، منبع خودارزیابی، بیشتر از سایر منابع نادیـده گرفته می شود. همچنین آلبرایت و لوی (۱۹۹۵) خاطرنشـان می‌سازنـد که افراد صـرفنظر از اینکه آیـا در ساختـار رسـمی سازمـان نیـاز به انجام خودارزیـابی هست یـا نه، به ارزیابی عملکردشـان می پردازنـد. بنابراین، لازم است که خودارزیابی به عنوان یک عنصـر در فراینـد ارزیابی عملکرد شـناخته شود تا افراد مسئولیت عملکرد خود را برعهده بگیرند. تورنتون (۱۹۸۰) در زمینه علت اسـتفاده سازمـانــها از خودارزیابی، به دلایلی اشاره می کنـد: ! ارزشـیابی عملکرد فعلی براسـاس اهـداف مجری (ارزیـابی کننـده)؛! تعیین نیازهـای مهـارت‌آموزی و توسـعه؛! گزارش دهی موفقیتهـای گذشـته هنگـام بکـارگیری در یـک شـغل جدیـد؛! سـنجش ساختـار بررسـی عملکرد فرد و مطالعـاتی در زمینـه مبـاحث انگیزشی.علل رواج بازخور ۳۶۰ درجهارزیابی چندمنبعی در سال ۱۹۸۰ در سازمانها رواج یافت و به عنوان یک ابزار توسعه، به‌طور گسترده استفاده شد. ارزیابی پایین به بالا و ارزیابی همکاران در ۱۹۷۰ و اواخر ۱۹۸۰ مورد توجه قرار گرفته شد، اما تا اواخر ۱۹۹۰ طول نکشـید که بـازخور ۳۶۰ درجـه متـداول شـد.در اواخر ۱۹۸۰ کتابهـایی در زمینه بـازخور چنـدمنبعی منتشـر شدنـد که حاصـل تحقیقـات انجـام گرفته به‌وسـیله «مرکز رهبری خلاـق در گرینبور» بودنـد. براسـاس این تحقیقـات سه یـافته به‌دست آمـده است:۱ – بازخور یک عنصـر کلیدی در توسـعه و شخصیتی و حرفه ای است؛۲ – بسـیاری از مدیران کارآمد، یادگیرندگان هستند. به عبارت دیگر، مـدیران اثربخش، فرصـتهای یـادگیری و توسـعه را تشویق می‌کننـد؛۳ – بسـیاری از افراد، در محیطهـایی بـا بـازخور ضـعیف، فعالیت می کنند.به‌طور کلی محققان معتقدند، یک سـری عواملی هسـتند که در تکامل ارزیابی منابع چندگانه نقش تسریع‌کنندگی را برعهـده دارنـد. اولین عامـل بررسـی نگرش کارکنان است. این بررسیها در زمینه بررسـی رضایت کارکنان براساس ابعادی چون خط‌مشـی، رویه‌هـا، محیـط کاری، مزایا و پاداش است.جنبش مـدیریت کیفیت جامع، با تاکیـد بر کیفیت و رضایت مشتری به عنوان یک نیروی پیش برنده در توسعه بازخور ۳۶۰ درجه عمل می کنـد. مـدیریت کیفیت جامع به‌ویژه برخدمات مشتری / کیفیت توجه دارد. در تلاـش برای کیفیت برتر، بـازخور ۳۶۰ درجه منبع اطلاعاتی قوی و بسـیار مفیـدی ارائه می‌کنـد، به‌دلیل اینکه، بااین روش، مشتریـان و عرضه کننـدگان از جهـات مختلـف می تواننـد بـازخور دهنـد. گروت (۱۹۹۶) مـدعی است که مـدیریت کیفیت جـامع به‌صورت یـک نیروی تقویت کننـده در پیشـرفت و توسعه افراد به‌کـار گرفته شـده است، بااین تصور که نزدیکترین افراد در شـغل، دارای بهترین موقعیت برای ارزیابی عملکرد و در نتیجه برای پیشـنهاد روشـهایی برای توسعه و بالندگی هسـتند. از این رو، مدیریت کیفیـت جـامع، ابزاری برای توسـعه فراینـدهای بـازخور ۳۶۰ درجـه بـود. عامـل تسـهیل‌کننده دیگر، خـود ارزیـابی اسـت. تورنـو و لوندن(۱۹۹۶)بحث می‌کنند که ارزیابی سـنتی سـرپرست به ارزیابی‌کنندگان دیگری نظیر زیردست، همکاران گسترش یافته است تا سیسـتم ارزیـابی عملکرد مناسبتر و منصـفانه‌تری در سازمـان ایجـاد شود. آنهـا اشاره می‌کننـد که نیاز مـدیران برای انطباق با محیط تجاری متغیر، دلیل اصلی و رواج بازخور ۳۶۰ درجه در دهه‌های گذشته بوده است. منابع ارزیابی (درون و بیرون) سازمان اطلاعات مهمی ارائه می کننـد تا سازمان قابلیت انطباق پیدا کند.ادواردز و اون (۱۹۹۶) بررسی کرده‌اند که مدیریت برمبنای هدف در ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ رواج یـافت. به عنوان بخشـی از رهیـافت مـدیریت برمبنـای هـدف، افراد به مشـارکت در توسعه اهـداف کـاری و ارزیابی

عملکرد خود در مقابل این اهـداف تشویق می شوند. بنابراین، مفهوم خودارزیابی عملکرد در فرایند بازخور ۳۶۰ درجه، یک مفهوم کاملاً جدیـدی نیست، بلکه از فرهنگ مدیریت برمبنای هدف ناشـی می شود. لپسینگر و لوسیا (۱۹۹۸) فرض می‌کننـد که افزایش رقـابت و تمرکز بر مشتری روشـهای رایـج دهه ۱۹۹۰ بودنـد و این روشـها در اتخاذ و رواج ارزیـابی منبع چنـدگانه به‌صورت یک کاتالیزور عمل کرده است. آنها بیان می کنند که انتقال از ساختارهای سازمانی سسله مراتبی و بوروکراتیک به ساختارهای مسطح باعث رشد و توسعه بازخور ۳۶۰ درجه شد. به عبارت دیگر، یکی از پیامدهای ساختارهای سازمانی مسطح‌تر این است که، مدیران بیش از پیش به همکـاری بـا سایر افراد سازمان نیاز دارنـد و انتظار می رود به نتایـج دست یابنـد، حتی اگر آنها هیچگونه نظارتی بر روی افراد نداشته باشند. با چنین ساختارهایی، رهیافت سنتی ارزیابی به عنوان منبع ارزیابی، کارایی نداشته و به فرایند جامعتری نیاز است که به موجب آن همکاران، مشتریان و سایر ذی‌نفعان بتواننـد به فرد بازخور ارائه دهنـد. والدمن و همکاران (۱۹۹۸)، به دلایل دیگری در زمینه اتخاذ فراینـدهای بازخور ۳۶۰ درجه اشاره می‌کننـد: اول، ارائه بازخور به مـدیران کمک می کنـد تا از طریق تلقی همکاران، زیردسـتان، سرپرسـتان و مشتریان آگاهی یابنـد، تا در رفتار و عملکرد تغییرات مثبتی ایجاد کنند. دوم فرض می شود، که اجزای فراینـدهای بازخور ۳۶۰ درجه به افزایش سـطح اعتمـاد و ارتباط، شـکایت کمتر و رضایت بیشتر مشتریان منجر خواهـد شـد. (مک کارتی، ۲۰۰۱) بااین حال بسیاری از محققان و دانش پژوهان ضمن تایید کـارایی بـازخور بحث می کنند که فرایند ارزیابی عملکرد، اگرچه، یک عنصر مهمی در کل فراینـد عملکرد است، همواره در بسـیاری از سازمانها، عامل منفی تلقی شـده است. مایر (۱۹۹۱) ادعـا می‌کنـد که بسیاری از مـدیران ارزیابی عملکرد را کار دشوار و ناخوشاینـدی تلقی می کننـد که انجام آن در سازمان ضروری است. تیلور و همکـارانش (۱۹۹۵) اشـاره می‌کننـد که ارزیـابی عملکرد چـالش عملی برای همه کسانی است که در فرایند درگیرنـــد. و لاولر خاطرنشان می سازد که مـدیران فراینـد ارزیابی عملکرد را دوست ندارنـد.به‌طوری که بـدون فشار قوانین اداری آن را انجام نمی‌دهنـد؛ آنها اصـلاً ارزیابی را با زیردسـتان در میان نمی‌گذارند. فولگر و کروپانزانو (۱۹۹۸)، چارچوبی از مشکلات مرتبـط بـا بـازخور منفی را، در محتوی مصاحبه ارزیابی عملکرد ترسیم می کننـد. آنها بحث می کننـد که بسیاری از مـدیران ارائه بـازخور منفی را دوست ندارنـدو در زمینه ارائه آن نیز از مهارت لازم برخوردار نیسـتند و در نتیجه، عملکردها، اغلب مطلوبتر از حد واقعی ارزیـابی می گردد و بـاعث کاهش قابل توجهی در اثربخشـی فراینـد مـدیریت عملکرد می شود. این نقص و ناکارآمـدی در ارزیابیهای مدیریت نیز مشـهود است که به بعضـی از عوامل موثر در این امر می توان اشاره کرد: (لانگنچر، ۱۹۹۷) – معیار عملکرد نامشـخص / ابزارهـای ارزیـابی نـاموثر؛- روابـط کاری ضـعیف؛- عـدم دسترسـی مافوق به اطلاعات لازم در زمینه عملکرد واقعی؛- فقدان بازخور عملکرد در حال بهبود؛- نگرش منفی؛- فقدان توجه به بهبود و توسـعه مدیریت؛- ارتباط ناموثر با سیسـتم‌های پاداش دهی؛- فقـدان مهـارت و انگیزه لـازم در مـدیران برای ارزیـابی عملکرد؛- عـدم ثبـات در ساختـار و فراینـدهای سازمانلانـدن و بتی (۱۹۹۳)، در این زمینه بحث می کنند که ارزیابی عملکرد به این شـیوه (سـنتی) با پیامدهای سازمانی چون، تغییرات شـغلی و حقوق، تصـمیمات مربوط به انتقـال و ارتقـا، تغییرات شـغلی و حقوق ارتبـاط دارد و طبیعتـاً باعث بهبود عملکرد واحـد کاری یا رفتار مـدیر نخواهد شد.آنها پیشنهاد می کنند در حالی که تصمیمات مربوط به توسعه و مهارت آموزی که نتیجه حمایت‌شده‌ء ارزیابی عملکرد سنتی است. ولی دستیـابی به این هـدف، غالبـاً مشـکل است، به‌دلیل اینکه، ارزیابی عملکرد مبتنی بر عملکرد گذشـته است. از سوی دیگر، بازخور ۳۶۰ درجه معمولاً در سازمانها، به‌عنوان ابزار توسـعه برای یادگیرندگان استفاده می‌شود.مهمترین تفاوت بین ارزیابی سنتی و بـازخورد ۳۶۰ درجه اینست که رهیـافت سـنتی تنهـا یـک منبع ارزیابی دارد، در حالی که رویکرد بازخور ۳۶۰ درجه شامل چندین منبع است، بنابراین جامعتر از رهیافت سـنتی است.بکر و کلیموسـکی، اشاره می کنند که برخلاف ارزیابی سـنتی سـرپرست، بازخور ۳۶۰ درجـه، پیچیـدگی مـدیریت و ارزشـها و ورودی ایـن منـابع متفـاوت را تشـخیص می دهـد. جـدول زیر خلاـصه ای از تفاوتهای کلیـدی بین دو رهیافت ارزیابی عملکرد را ارائه می کند. مراحل فرایند بازخور ۳۶۰ درجهسیستم بازخور ۳۶۰ درجه شامل

مراحل مختلف است: (مک کارتی، ۲۰۰۱)۱ – تعیین هدف بازخور ۳۶۰ درجه: هدف بازخور ۳۶۰ درجه اینست که اطلاعات به‌دست آمده از فرایند برای توسعه مسیر شغلی و ارزیابی عملکرد استفاده شود. این هدف بایستی در ابتدای فرایند مشخص شود و با همه ذی‌نفعان درگیر در فرایند مرتبط باشد.۲ – انتخاب ابزار جمع‌آوری داده: ابزارهای ارزیابی شامل پرسشنامه‌هایی است که توسط ارزیابی‌کنندگان مختلف پر می‌شود، باوجود این، بعضی از سازمانها از مصاحبه نیز استفاده می‌کنند. البته تعداد این سازمانها کم است.۳ – تصمیم‌گیری در زمینه موارد: در این زمینه توصیه می شود که به جای ویژگیهای عمومی بررفتار واقعی فرد توجه شود. بسیاری از صاحبنظران پیشنهاد کرده‌اند که آیتم‌های ارزیابی باید بر محتوی خاصی مبتنی باشند. بـه طوری که بتواند خطای ارزیابی را کاهش دهد. رفتارهایی که ارزیابی می شوند، باید از چشم‌انداز و ارزشهای سازمان ناشی شود.۴ – تصمیم‌گیری در مورد دریافت‌کنندگان بازخور: در این مرحله دریافت‌کنندگان بازخور تعیین می شوند. در ادبیات مدیریتی، این عقیده مطرح است که افراد بایستی برای مشارکت در برنامه بازخور داوطلب باشند. مشارکت اجباری می‌تواند تهدیدکننده باشد و اثربخشی سیستم را به خطر بیندازد. بازخور ۳۶۰ درجه، به‌دلیل بازخور غنی که به‌وسیله زیردستان فراهم می شود، ابزار مفیدی در برنامه‌های توسعه رهبری است.۵ – پرورش ارزیابی کنندگان و ارزیابی شوندگان: ارتباط با همه ذی‌نفعان درگیر در فرایند بازخور ۳۶۰ درجه در مرحله طراحی و اجرای بازخور نیاز است و مهارت‌آموزی بخشی از این فرایند است. پرورش ارزیابی شوندگان در زمینه پذیرش بازخور منفی ضروری است. ارزیابی‌کنندگان باید در زمینه خطاهای مختلف ارزیابی که ممکنست رخ بدهد (نظیر خطاهای هاله‌ای و سهل‌گیری) آگاهی پیدا کنند. ۶ – دریافت کنندگان بازخور، ارزیابی‌کنندگان را انتخاب می کنند: ارزیابی کنندگان شامل رئیس، خود فرد، زیردستان و مشتریان داخلی و خارجی هستند.۷ – توزیع پرسشنامه: پرسشنامه دو فرم دارند. یک روش، فرمت کاغذ و قلم است که ارزیابی‌کنندگان برای ارزیابی رفتارهای مختلف فرد استفاده می‌کنند. یک روش کاراتر، فرستادن دیسکت به هرکدام از ارزیابی‌کنندگان است و آنها می‌توانند پرسشنامه را به‌طور الکترونیکی تکمیل کنند.۸ – تحلیل اطلاعات بازخور: این مرحله توسط مشاوران بیرونی صورت می‌گیرد. در این مرحله اطلاعات بازخور جمع آوری شده و گزارشهای لازم تهیه می شود.۹ – بازخوردادن بازخور: زمانی که گزارشها تهیه شد و گزارش نهایی تکمیل گردید، بازخـــور به دریافت کنندگان بازخور ارائه می شود.۱۰ – پیگیری اجرای فرایند: دریافت‌کنندگان بازخور باید قادر به ایجاد زمینه‌های توسعه باشند و از داده‌های بازخور در زمینه توسعه و مهارت‌آموزی استفاده کنند. ضروری است که دریافت‌کنندگان بازخور، در زمینه رفع ضعفهایشان، برنامه عملی داشته باشند.۱۱ – تکرار فرایند: در سازمانهایی که بازخور ۳۶۰ درجه به‌طور اثربخش جریان دارد، ممکنست فرایند، بعد از دریافت گزارشهای اولیه بازخور، تکرار شود. البته این فرایند در بسیاری از سازمانها کاملاً جدید است و هدف از اتخاذ بازخور ۳۶۰ درجه، در این سازمانها درجه اول، ایجاد فرصت مشارکت برای کارکنان است. مدلهای رایج در زمینه توسعه ابزارهای ارزیابی ۳۶۰ درجه اشاره شده که می تواند در طراحی فرایندهای بازخور استفاده شوند. (نواک، ۱۹۹۳).مدل اول «تحلیل شغل» است. این نوع ارزیابی، دانش، مهارتها و تواناییهای مبتنی بر رویه‌های تحلیل شغل سنتی را می سنجد. برای مثال، دانش، مهارتها و تواناییهای مورد نیاز یک شغل خاص، از طریق مصاحبه با متصدیان و داده‌های جمع‌آوری شده از پرسشنامه‌های اطلاعات شغلی تعیین می شود.مدل دوم مبتنی بر قابلیت فرد است. به جای سنجش ساده مهارتها و تواناییها، بر ارزیابی قابلیتهای مرتبط با شغل خاص متمرکز است. واکسلی و کلیموسکی (۱۹۹۴) قابلیت مدیریتی را اینگونه تعریف می کنند. «ویژگیهای یک فرد که به رفتارهایی منجر می شود که نیازهای شغلی را در درون پارامترهای محیط سازمانی برآورد می کند و در حقیقت نتایج مطلوب را تحقق می بخشد. این قابلیتها از طریق مقایسه رفتارهای افراد دارای عملکرد بالا با افراد دارای عملکرد پایین مشخص می شود.»مدل سوم بر برنامه ریزی استراتژیک تمرکز دارد. این نوع ارزیابی ۳۶۰ درجه، دانش، مهارتها و تواناییها را براساس برنامه‌های استراتژیک سازمان می‌سنجد. عقیده بر اینست که این رفتارها یا تواناییها، سازمان را در دستیابی به اهداف و برنامه‌های استراتژیک خود یاری می رساند. نواک این دانش و مهارتها را

استراتژیک قلمداد می کند که از طریق مصاحبه و تمرکز بر گروههایی از مجریان کلیدی سازمان تعیین می‌شوند.این مدل از تئوری توسعه ناشی می شود که بر مدلهای مفهومی و تئوریک رشد و توسعه کارراهه ارتباط نزدیک دارد. براین اساس که بازخور ۳۶۰ درجه به افزایش خودآگاهی و در حقیقت به فرایندهای توسعه کارراهه موثرتر منجر می شود. مدل پنجم بر تئوری شخصیت متکی است. این مدل مهارتها، دانش و تواناییهایی را می‌سنجد که با شخصیت (نظیر کیفیتها، خصوصیتها، ویژگیها، سبکهای ارتباطی، روابط بین فردی و شناخت افراد) در ارتباطند. تاکید ابزار، بر ویژگیهای شخصیتی است و دریافت‌کننده بازخور واکنش سایر افراد را در زمینه ویژگیهایی شخصیش دریافت می کند. این مدل یکی از مدلهایی است که در طراحی و توسعه بازخور ۳۶۰ درجه کمتر استفاده می‌شود.کاربردهای بازخور ۳۶۰ درجهمتداولترین کاربردهای بازخور ۳۶۰ درجه عبارتند از:- توسعه کارراهه: تحقیقات نشان می دهند که ۹۴درصد سازمانها، از بازخور ۳۶۰ درجه برای آموزش و استفاده می کنند. متداولترین کاربرد بازخور چند منبعی، توسعه کارراهه است. که شامل خودبالندگی، توسعه رهبری، بهبود مدیریت، تعیین نیازهای آموزشی کارکنان است. هدف بازخور، مشخص کردن نقاط قوت و نیازهای توسعه یادگیرنده است و یادگیرنده از افزایش خود ادراکی بهره‌مند می شود. (مک کارتی، ۱۹۹۹)- تغییر فرهنگی: بازخور ۳۶۰ درجه می تواند در جهت تسهیل تغییر سازمانی استفاده شود. محققان معتقدند که ارزیابی منابع چندگانه، آگاهی از اهمیت رفتارهای رهبری، نتایج واحد کاری و انتظارات مشتری از استراتژی اصلی و سازمان را ارائه می‌دهد. اورلی (۱۹۹۴) مدعی است که بسیاری از سازمانها از بازخور ۳۶۰ درجه برای تغییر فرهنگ سازمان، تسریع تغییر و ارتقای توانمندی کارکنان استفاده می شود.زمانی که هدف سازمان تغییر فرهنگ سازمانی است، بازخور ۳۶۰ درجه می تواند چرخه موثرتری در زمینه ارتباط کارکنان با قابلیتها و رفتارهایی که برای سازمان ارزشمند است، ارائه کند. اسمیتر معتقد است که محتوی ارزیابی منابع چندگانه باابعادی از عملکرد، در ارتباط است که برای سازمان مهم هستند. این رفتارهای مهم ابزار ارزیابی و افرادی را دربردارند، که در معرض ارزیابی منابع چندگانه، شمایی از عملکرد مطلوب و رفتارهای مورد انتظار را توسعه می دهند.- ارزیابی عملکرد: در زمینه استفاده از بازخور منابع چندگانه به عنوان یک روش تعیین پاداش کارکنان در بین صاحبنظران اختلاف وجود دارد. بعضی از محققان معتقدند، ایجاد ارتباط بین بازخور ۳۶۰ درجه با پاداش و غیره، باعث کاهش اعتماد به این سیستم می شود. بااین حال در زمینه ارزیابی عملکرد، به عنوان کاربرد بازخور ۳۶۰ درجه، مطالب تئوریک قوی وجود دارد.در زمینه ارزیابی عملکرد، سه منبع متمایز مشخص شده است که سازمانها از آنها استفاده می کنند. (ایلگن و همکاران، ۱۹۷۹) اولین گروه شامل آنهایی هستند که رفتار فرد (دریافت کننده بازخور) را مشاهده می کنند و بنابراین در موقعیت ارزیابی قرار دارند. این گروه شامل رئیس، همکاران، زیردستان، مشتریان درونی و بیرونی هستند. منبع دوم بازخور، محیط شغلی است. منبع سوم، خود افراد هستند که می توانند در مورد عملکرد خودشان قضاوت کنند.- افزایش اثربخشی تیم: سازمانها از بازخور در جهت ارتقای اثربخشی تیم نیز استفاده کنند. بسیاری از شرکتها و موسسات سیستم‌های بازخور ۳۶۰درجه ای را توسعه می دهند که بر مهارتهای مورد نیاز در اثربخش‌تر کردن تیم‌های کاری تاکید دارد. اطلاعاتی که این فرایندها جمع‌آوری می کنند، هم رفتارهای ضروری تر را مشخص می سازد و هم به افراد کمک می کند تا آنچه را درک کنند که برای اثربخشی تیم لازمست ماهیت متفاوت بازخور ۳۶۰ درجه برای توسعه مهارتهای کار تیمی، مناسب است. بنابراین، متداولترین کاربردهای بازخور ۳۶۰ درجه بر کارراهه و سایر اشکال توسعه کارکنان تاکید دارند. (لپسینگر و لوسیا، ۱۹۹۷)از این جهت، بازخور ۳۶۰درجه مزیتهای فراوانی برای کارکنان و در کل سازمان دارد. این عقیده که بازخور منابع چندگانه ارتباط دوطرفه را در سازمان، افزایش می دهد، به‌شدت مورد قبول است. (مک کارتی، ۲۰۰۱)لاندن و بتی بحث می کنند که بازخور ۳۶۰ درجه به ابعاد مهم عملکرد (که پیش از این نادیده گرفته شده‌اند) توجه دارد. در عین حال، ارزشهای سازمان را به کارکنان انتقال می‌دهد؛ باعث اثربخشی و بهبود روابط کاری و سازمان می گردد؛ فرصتهای مشارکت افراد را افزایش می دهد؛ تعارضات را آشکار و رفع می کند؛ و احترام به عقاید کارکنان را در مدیریت عالی سازمان،

مسلط می کند. کاراوان و همکارانش به بعضی از مزایای فردی و سازمانی فرایند بازخور ۳۶۰ درجه اشاره دارند. مزایای سازمانی شامل مشارکت کارکنان و روابط کاری مناسبتر در درون سازمان است. اساساً مزیتهای سازمانی حول محور بهبود روابط کاری کارکنان می چرخد. در مورد مزیتهای فردی عقیده بر اینست که اطلاعات باخور ۳۶۰ درجه، معتبرتر، منصفانه‌تر و قابل اعتمادتر هستند، به‌دلیل اینکه آنهـــا از یکسری منابع متعدد جمع‌آوری می شوند. در نتیجه افراد ممکنست راهنمای بهتری در زمینه توسعه کار راهه‌شان داشته باشند. از اینرو که، بازخوری که دریافت می‌کنند خودآگاهی را افزایش می‌دهد و این افزایش خودآگاهی گام اولیه در فرایند توسعه کارراهه است. (مک کارتی و کاراوان، ۱۹۹۹)هازوکا و همکارانش نیز به بعضی از مزیتهای بازخور از دیدگاه فردی اشاره می‌کنند. آنها معتقدند، دریافت‌کنندگان بازخور اطلاعات باارزشی را دریافت می‌کنند که در تعیین نقاط قوت و ضعفشان ضروری است. بازخور به سایر افراد نیز فرصتی فراهم می کند که افراد بدون اینکه مشخص شوند، همکارانش را ارزیابی و از آنها انتقاد کنند.نتیجه گیریهافمن به دلایلی اشاره می کند که شرکتها باید بازخور ۳۶۰ درجه را به‌کار گیرند: توجه به مشتری و کیفیت خدمات، ارتقای کار تیمی و تیم‌سازی، ایجاد فضایی با مشارکت بالاـ تعیین موانع موفقیت، ارزیابی نیازهای توسعه، شناسایی قابلیتهای سازمان و در نتیجه مشخص‌شدن ارزشها و پاداشهای سازمان.فرایند بازخور ۳۶۰ درجه به‌عنوان یک سیستم توسعه، به‌سرعت در حال رشد است. بسیاری از سازمانها باور کرده‌اند که اعضای سازمان باید از بینش دیگران درباره کارها و رفتارشان مطلع باشند و خودشان نیز به‌عنوان یک عنصر کلیدی در فرایند مداخله و مشارکت داشته باشند.یکی از مباحث اساسی در کشور ما، فقدان سیستم ارزیابی عملکرد در سازمانهاست که باعث ایجاد مشکلاتی برای کارکنان، مدیریت و سازمانها شده است. عمده توانایی بازخورد ۳۶۰ درجه در سازمانها، به‌کارگیری کارکنان، مدیران و در پاره‌ای موارد کارکنان زیردست در فرایند ارزیابی است، که در نتیجه آن، سازمانها می‌توانند سیستم جامع ارزیابی عملکرد موثری را به‌کار گیرند و ضمن ارزیابی صحیح از عملکرد کارکنان، مسیر ترقی مناسب برای افراد برنامه‌ریزی کنند.بنابراین، در صورتی که سیستم بازخور و ارزیابی ۳۶۰ درجه به‌درستی به‌کار گرفته شود، می‌تواند با توسعه سازمان در یک راستا قرار گیرد. (جونز و برلی، ۱۳۷۹)براین اساس برای اینکه سازمانها قادر به اتخاذ بازخور چندمنبعی موثر باشند و از نتایج بازخور استفاده بهینه کنند، توجه به چند نکته ضروری است.۱ – قبل از سرمایه‌گذاری برای به‌کارگیری یک ابزار یا فرایند خاصی، نحوه استفاده از آن آموخته شود. در بازخور منبع چندگانه یا ۳۶۰ درجه، به‌عنوان یک فرایند جامع، نیاز به آگاهی لازم از تمام ابعاد آن است. هر سیستم دارای نقاط قوت و ضعف خود است که شناخت این نقاط قوت و ضعف در به‌کارگیری آن یاری می‌رساند.۲ – حمایت از اعتبار بازخور ۳۶۰درجه: چرا افراد باید به همدیگر بازخور ارائه دهند؟ این امر به افراد فرصت می‌دهد تا از اطلاعات عینی مربوط به عملکرد استفاده کنند. اما چه سودی برای ارائه‌دهنده بازخور دارد؟ جواب اینست که، افرادی که با همدیگر کار می کنند می توانند از همدیگر حمایت کنند یا برای همدیگر مشکل‌ساز شوند. بازخور فرصتی برای ایجاد تغییر مثبت در رفتار کاری افراد است.۳ – از تسهیل‌کننده‌های ماهر استفاده شود: (کاتز، ۱۹۹۶): بازخور منابع چندگانه چیزی بیشتر از یک ابزار است. یک فرایندی است که چندین رخداد در آن باید تسهیل شود. در این زمینه جلساتی که قبل از ارزیابی برگزار می‌شود، آسانترین روش برای تسهیل است. جلسات آموزشی و تصمیم‌گیری ممکنست توسط مدیران آشنا با موضوع اداره شود. جلساتی که بعد از ارزیابی برگزار می شود، بالقوه، چالشی هستند و شامل پذیرش و تفسیر بازخور، بازخور تکمیلی، برنامه‌ریزی توسعه افراد و هدایت عملکرد است.مدیرانی که این وظیفه را برعهده دارند باید مهارتهای لازم برای اداره این جلسات را داشته باشند، البته باوجود اینکه جلسات بازخور ۳۶۰ درجه منحصر به فرد هستند، ولی همواره به بکارگیری مشاور نیاز ندارند. بعضی از سازمانها در داخل نیروهایشان افرادی دارند که دارای تجربیات بازخور ۳۶۰ درجه هستند؛ مهارتهای اداره رفتار گروهی را دارند؛ و به توانائیهایشان در اداره جلسات مربوط به بازخور منابع چندگانه اعتماد دارند. برای دومین یا سومین بار که بازخورد ارائه می شود، نیاز به این جلسات احساس نمی شود. دریافت‌کنندگان بازخور ممکنست در زمینه

کاری که بایستی انجام دهند، آگاهی لازم را کسب کرده باشند. (کاتز، ۱۹۹۶)۴ – پیگیری برنامه های توسعه: استفاده صرف از بازخور منابع چندگانه برای خودآگاهی افراد باعث بروز مشکلاتی می شود. بازخور ۳۶۰ درجه می تواند زمینه های ایجاد مهارت را شناسایی بکند. از سوی دیگر، ابزار آموزش و توسعه نیز نمی تواند راه حل مشکلات را ارائه کند.اگر سازمانی قصد برنامه ریزی توسعه مورد نیاز یا فراهم ساختن منابع توسعه ندارد، افراد در نهایت به این نتیجه می رسند که پروسه، منفعتی برای آنها ندارد. در حالی که بازخور منابع چند ایجاد کنند. باوجود این عدم پیگیری برنامه‌های توسعه، باعث می شود، فرایند مورد نظر، بدون فراهم ساختن ابزار توسعه و بهبود پایان می پذیرد.سازمان باید براساس داده های بازخور ۳۶۰ درجه، برنامه‌هایی برای حمایت از فعالیتهای بالندگی داشته باشد، در غیر این صورت، تجربیات کسب شده در این زمینه ممکنست اتلاف شود و از پروسه‌های آینده حمایت موردنیاز به عمل نیاید.۵ – بازخور توسعه‌ای از تصمیمات پاداش دهی و برنامه های پرسنلی جدا شود. تجربیات موفقیت‌آمیز مدیریت عملکرد در اندك سازمانهایی به چشم می خورد. در صورتی که بازخور عملکرد در گذشته به فعالیتهای پاداش‌دهی و یا سایر تصمیمات منابع انسانی مرتبط باشند افراد کمتر به این امر باور پیدا می‌کنند که بازخورها اکنون برای اهداف توسعه‌ای استفاده می شود. زمانی که افراد احتمال دهند که ممکنست، در این فرایند، شغل یا کار راهه‌شان در معرض خطر باشد، در ارائه بازخورهای صحیح، دچار مشکل می‌شوند. آنها ممکنست سعی کنند از امنیت شغلی دوستانشان حمایت کنند یا در اخراج افرادی که نمی توانند از آنها پیش بیفتند تلاش کنند. اگر انتظار داشته باشیم که ارزیابیهای ارائه شده در این فضا، برای تعیین اولویتهای رشد و توسعه، عینی، منصفانه و صحیح باشد، اشتباه کرده‌ایم. برای اینکه بازخور ۳۶۰ درجه به عنوان رهیافت کاملاً جدیدی شود، نباید با تصمیمات پاداش‌دهی و منابع انسانی مرتبط باشد. این امر ضروری است به‌دلیل اینکه، در صورتی که افراد معتقد باشند که داده‌های ارائه شده در بازخور بر حقوق، شغل و کارراهه‌شان تاثیر می گذارد، احتمالاً به سختی پاسخهای عینی ارائه می کنند و شاید فرایند بازخور چیزی بیشتر از یك ارزیابی عملکرد ساده قلمداد نشود. (کاتز، ۱۹۹۶)۶ – فرایند بازخور ۳۶۰ درجه باید حمایت مدیریت عالی سازمان را به همراه داشته باشند و سایر مدیران را به‌انجام چنین کاری در سازمان تشویق کنند. (مك کارتی، ۲۰۰۱)منابع۱ – جونز جان و ای وبرلی ویلیام، «بازخور ۳۶۰ درجه راهبردها، رهیافتها و شیوه‌هایی برای مدیران»، سید اسماعیل اصغرپور و غلامرضا طالقانی، تهران، انتشارات سایکو، (۱۳۷۹) چاپ اول. ۲ – CACIOPPE.R, (۱۹۹۹), “USING ۳۶۰ FEEDBACK AND THE INTEGRAL MODEL TO DEVELOP LEADERSHIP AND MANAGEMENT”, LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT JOURNAL.۳ – COATES.E, (۱۹۹۹), “MULTI-SOURCE FEEDBACK: SEVEN RECOMMENDATIONS, CAREER DEVELOPMENT INTERNATIONAL”, PP.۳۲-۳۶.۴ – ILGEN.D, FISHER.C, (۱۹۷۹), “CONSEQUENCES OF INDIVIDUAL FEEDBACK ON BEHAVIOR IN ORGANIZATION”, JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY, ۶۴,۴, PP.۳۴۹-۷۱.۵ – LEPSINGER.R. AND LUCIA.A, (۱۹۹۷), “THE ART AND SCIENCE OF ۳۶۰ FEEDBACK”, JOSSER PFEIFFER, SAN FRANSISCO.۶ – LONDON MAND AND SMITHER JOW, (۱۹۹۶), “CAN MULTI SOURSE FEEDBACK CHANGE PERCEPTIONS OF GOAL ACCOMPLISHMENT, SELF-EVALUATIONS, AND PERFORMANCE – RELATED OUTCOMES?”, PERSONNEL PSYCHOLOGY, VOL.۴۸, PP.۸۰۳-۸۳۹.۷ – LONGENECKER.C, (۱۹۹۷), “WHY MANAGERIAL PERFORMANCE APPRAISALS ARE INEFFECTIVE: CAUSES AND LESSONS”, CAREER DEVELOPMENT INTERNATIONAL, VOL.۲, NUM.۲, PP.۲۲-۲۸.۸ – MACCARTHY.M AND CARAVAN, (۱۹۹۹), “DEVELOPING SELF – AWARENESS IN THE MANAGERIAL CAREER

DEVELOPMENT PROCESS: THE VALUE OF ۳۶۰ - DEGREE FEEDBACK AND THE MBTT", JOURNAL OF EUROPEAN INDUSTRIAL TRAINING, ۴۳۷-۴۴۵.۹ - MACCARTY.M AND TOMAAS N CARAVAN (۲۰۰۱), ۳۶۰ FEEDBACK AND PROCCASS: PERFORMANCE IMPROVEMENT AND EMPLOYEE CAREER DEVELOPMENT", JOURNAL OF EUROPEAN INDUSTRIAL TRAINING, PP.۵-۳.۱۰ - NOWACK.K, (۱۹۹۳), "۳۶۰ FEEDBACK: THE WHOLE STORY", TRAINING AND DEVELOPMENT, VOL.۴۷, NUM.۱, PP.۶۹-۷۳. ۱۱ - PETERS.H, (۱۹۹۶), "PEER COACHING FOR EXECUTIVES", TRAINING AND DEVELOPMENT, VOL.۵۰, NU.۳, PP.۳۹-۴۲. ۱۲ - ROW.CH, (۱۹۹۵), "INTRODUCING ۳۶۰- DEGREE FEEDBACK: THE BENEFITS EXECUTIVE", TRAINING AN DEVELOPMENT NU.۷, PP.۱۴-۲۰. VOL.۸, {beginslide id="۱۳۳" title="برای مشاهده متن انگلیسی مرتبط به صورت کشویی اینجا را کلیک فرمائید"}What is ۳۶۰ Degree Feedback? ۳۶۰ Degree Feedback is a system or process in which employees receive confidential, anonymous feedback from the people who work around them. This typically includes the employee's manager, peers, and direct reports. A mixture of about eight to twelve people fill out an anonymous online feedback form that asks questions covering a broad range of workplace competencies. The feedback forms include questions that are measured on a rating scale and also ask raters to provide written comments. The person receiving feedback also fills out a self-rating survey that includes the same survey questions that others receive in their forms. Managers and leaders within organizations use ۳۶۰ feedback surveys to get a better understanding of their strengths and weaknesses. The ۳۶۰ feedback system automatically tabulates the results and presents them in a format that helps the feedback recipient create a development plan. Individual responses are always combined with responses from other people in the same rater category (e.g. peer, direct report) in order to preserve anonymity and to give the employee a clear picture of his/her greatest overall strengths and weaknesses. ۳۶۰ Feedback can also be a useful development tool for people who are not in a management role. Strictly speaking, a "non-manager" ۳۶۰ assessment is not measuring feedback from ۳۶۰ degrees since there are no direct reports, but the same principles still apply. ۳۶۰ Feedback for non-managers is useful to help people be more effective in their current roles, and also to help them understand what areas they should focus on if they want to move into a management role. {endslide}

تحول ساختاری یا تحول فرهنگی

... OD اصلاح ساختاری تغییر و اصلاح در سه جزءساختار، یعنی پیچیدگی، رسمیت و تمرکز است تغییر و تحول ساختاری همواره در نظام دولتی کشور به عنوان یک راه حل اساسی مورد توجه بوده و دولت ها در دوره های مختلف کوشیده اند تا از این طریق

نظام اداری را متحول ساخته و اصلاح نمایند. تغییرات تشکیلاتی متعدد و متنوع نشانگر این گرایش متولیان ساختار کلان دولت است. اما نکته ای که در این میان مغفول مانده است کارکرد ساختار دولت است. در حالی که همه نظرها متوجه ساختار می‌باشد، نحوه عملکرد و کارکردهای ساختار فراموش می شوند. مشکل سازمان های اداری کشور قبل از آن که ناشی از نقص ساختاری باشد، حاصل بی انگیزگی نیروی کار، فرهنگ سازمانی کارگریز، و شیوه‌های ناکارآمد انجام امور... می باشد. مدیران سازمان و مدیریت در دولت به جای آن که پی جوی علل بی انگیزگی کارکنان، اصلاح روش های کار و ترویج فرهنگ تقدس کار باشند که اقداماتی دشوار و دیربازده می باشد، بلافاصله از ساده ترین و در دسترس ترین راه حل ها که همانا تغییرات تشکیلاتی است استفاده کرده و با این اقدام نوید اصلاح نظام اداری را به همگان می دهند. تغییرات تشکیلاتی از قبیل ادغام، حذف و تقسیم سازمان ها و جابجایی پست های سازمانی اگر باتوجه به عملکردها و فرهنگ حاکم بر آن ها صورت نگیرد، فاقد ارزش بوده و صرفاً نشانگر تغییراتی صوری و بی‌حاصل در اصلاح نظام دولتی است. فرضاً ادغام دو وزارتخانه، بدون آن که در وظایف آن ها تجدیدنظری صورت گیرد، یا برخی از وظایف آنان حذف شود، یا در روش های کار و نگرش کارکنان تحولی به وجود آید، جز آن که سازمانی بزرگ تر، دارای لختی و کندی بیشتر وغیرقابل کنترل به وجود آورد، نتیجه دیگری نخواهد داشت. هرگاه تاکید بر تغییرات ساختار تشکیلاتی قرار گیرد و از عملکردها و فرهنگ سازمانی که روح تشکیلات را می سازد، غفلت شود نتایجی که موردنظر است حاصل نخواهد شد. نکته مهم دیگری که در اصلاح نظام اداری و تغییرات ساختاری باید در نظر داشت تعریف علمی ساختار سازمانی از طریق شناسایی اجزا متشکله آن است. ساختار سازمانی در نمودار تشکیلاتی سازمان خلاصه نمی شود. بلکه شامل میزان پیچیدگی، میزان رسمیت و میزان تمرکز یا عدم تمرکز سازمانی است. پیچیدگی نشان دهنده میزان تنوع و تعدد وظایف سازمان بوده و هرقدر ماموریت‌ها متنوع تر و پیچیده تر باشند و تقسیم کار در سازمان بیشتر باشد، سازمان از پیچیدگی بیشتری برخوردار است. میزان رسمیت در ساختار گویای آن است که تا چه حد مقررات و قوانین و دستورالعمل ها در سازمان جاری هستند و تا چه میزانی کارها براساس استانداردها و ضوابط از پیش تعیین شده صورت می گیرند. هرقدر سازمان دارای قوانین و مقررات بیشتری برای انجام امور باشد، میزان رسمیت آن بالاتر خواهد بود. تمرکز و عدم تمرکز نیز نشان دهنده میزان تفویض اختیار به سطوح پایین سازمان در تصمیم گیری هاست. هرگاه واحدهای سازمانی از اختیارات بالایی در تصمیم گیری برخوردار باشند، سازمان غیرمتمرکز بوده و در حالتی که تمام تصمیمات در راس هرم سازمانی انجام شود، درجه تمرکز ساختاری بالاست. نتیجه گیری : اصلاح ساختاری صرفاً تغییر پست های سازمانی و شکل تشکیلاتی نیست، بلکه تغییر و اصلاح در سه جزء متشکله ساختار، یعنی پیچیدگی، رسمیت و تمرکز است که تحول ساختاری را به وجود می آورد. اگر مسوولان ساختار سازمانی کلان کشور مایلند اصلاح ساختاری صورت گیرد، باید از حیطه وظایف سازمان های دولتی بکاهند و وظایف آن ها را به دیگر بخش ها و به ویژه به سازمان های غیردولتی بسپارند.باید قوانین و مقررات دست و پاگیر را تعدیل کرده و انعطاف پذیری ضوابط را هدف اصلاح ساختار قرار دهند و سرانجام با تفویض اختیارات بیشتر به واحدهای تابعه میزان تمرکز سازمانی را کاهش دهند و همه اینها مستلزم « اعتماد » نظام دولتی به مردم و سایر بخش های جامعه می باشد. تا زمانی که جو بی اعتمادی بر روابط مردم و سازمان های دولتی سایه افکنده باشد و بدبینی سازمان ها به مردم هم چنان ادامه داشته باشد، نمی توان امید هیچ اصلاح ساختاری موثری داشت و تغییرات تشکیلاتی، تلاش بیهوده ای است که بنیادهای نظام اداری را اصلاح نکرده و موجب هیچ گونه بهبودی نخواهد شد.بدین ترتیب اصلاحات ساختاری مستلزم به وجود آوردن فضای اعتماد در جامعه می باشد و قبل از آن که اصلاحات جنبه ساختاری داشته باشند، وجه فرهنگی آن ها قابل توجه است. تحولات ساختاری موخر بر تحول فرهنگی است، ایجاد فضای اعتماد در جامعه از کنترل های سازمانی و مآلاً وظایف دولت خواهد کاست و ایجاد دولتی کوچک و کارآمد را ممکن خواهد ساخت. کاهش وظایف دولت، واگذاری و حذف برخی وظایف، کاهش مقررات و قوانین، و تفویض اختیار به واحدهای سازمانی

که تماما نشانگر اصلاح ساختاری است زمانی تحقق می یابد که « اعتماد » روابط دولت و مردم را شکل داده باشد. البته سازمان ها بایـد تاوان هایی برای جاری شدن اعتماد در جامعه بپردازند و وقوع برخی رخدادها نباید آن ها را از ترویج فرهنگ اعتماد متقابل و تفـاهم و همـدلی بـا مردم بـاز دارد.امیـد آن که بـا تحول فرهنگی در جامعه ای که واجـد بنیادهای فرهنگی قوی و مسـتحکم است، اصلاحات ساختاری به سـهولت انجام شده و کشور از بسیاری مشکلات ساختاری و تشکیلاتی رهایی یابد. * این مقاله در ماه نامه تدبیر چاپ شده است.

نمونه ای از ساختار تشکیلاتی تحول اداری

... OD نمونه ی ارائه شـده؛ سازمان تعزیرات حکومتی مقـدمه بنظر می رسـد نوسازی و تحول اداری از دو منظر متفاوت قابل بحث می باشـد . نوع اول از تحول و نوسـازی اداری ماهیت درمان داشـته و عملاً جهت جبران عقب افتادگی ها ، ایجاد تحرک و اصـلاح امور و افزایش بهره وری سازمانی اجرا می گردد . نوع دوم از تحول ماهیت پیشـگیری می تواند داشته باشد و با آینده نگری و پیش بینی شـرایط و وضـعیت آینده از بعد تکنولوژیکی ، شرایط اجتماعی ، اقتصادی ، فرهنگی ، حقوقی و غیره ، ایجاد تحولات مستمر و همه جانبه توسط سازمان ، مراکز اقتصادی ، واحـدهای تولیـدی صـنعتی و غیره اتفاق می افتد.شاید بتوان مجموعه برنامه های تحول اداری که توسط دولت محترم و عمدتاً در قالب برنامه سوم توسعه دیده شده است را تحول از نوع اول دانست که هدف اصـلی آن اصـلاح امور و افزایش کارآیی و بهره وری سازمانها بوده است . اما نوع دوم از تحول که عمـدتاً در کشورهای پیشـرفته تعریف می شود تغییرات لحظه به لحظه جهت ایجاد سازگـاری بـا شـرایط آینـده و ادامه حیـات در شـرایط رقـابتی توسط شـرکتها ، سازمانها و بنگاههای صـنعتی ، اطلاعاتی و اقتصادی می باشـد . بنظر می رسـد کشور ما هم در آینده نزدیک بایستی به سـمت ایجاد تغییرات و تحولات روزمره و سریع مطابق با فناوری های جدیـد در عرصه های مختلف حرکت نمایـد . شایـد به همین دلیل هم بوده است که اخیراً شورای عـالی اداری ایجـاد مراکز فنـاوری و نوسـازی اداری در تمـامی ارگانهـای دولـتی را الزامی کرده و تمـام مراکز دولـتی مکلف شده اند این مرکز را زیر نظر مدیریت عالی خود ایجاد نمایند. در سازمان تعزیرات حکومتی نیز ضـرورت ایجاد این مرکز در تشکیلات آتی سازمان وجود دارد که در آن صورت کمیته های تخصصی تحول اداری و دبیرخانه شورای تحول در قالب این مرکز می توانند فعالیت خود را ادامه دهند. ساختار تشـکیلاتی تحول اداری در سازمان با توجه به مصوبات ستاد برنامه ریزی تحول اداری کشور ساختـار تشـکیلاتی تحول در نظـام اداری وزارت دادگسـتری سازمـان تعزیرات حکومتی در چهـار بخش در نظر گرفته شـده اسـت : ۱- شـورای تحول اداری وزارت دادگسـتری و سازمـان تعزیرات حکومـتی۲- کمیته های تخصصـی۳- کمیسـیونهای تحول اداری تعزیرات حکومتی استانها۴- دبیرخانه شورای تحول اداری شرح وظایف ، ترکیب اعضا و ارتباط کاری عناصر چهارگانه فوق را بشـرح زیر پیشنهاد می کنیم :۱- شورای تحول اداری بطور کلی وظیفه سـیاست گذاری ، تعیین خط مشـی ها و اتخاذ تصـمیمات مربـوط به برنـامه هـای تحول اداری در وزارت دادگسـتری سازمـان تعزیرات و نظـارت بر نحوه اجرای آنهـا بر عهـده شورای تحول اداری می باشـد.این شورا در سـتاد مرکزی سازمـان تعزیرات تشـکیل شـده و مسوولیت اداره آن بر عهـده تعزیرات حکومـتی اسـت خواهد بود.۱-۱- وظـایف و اختیـارات شورای تحول اداری سازمان •برنامه ریزی اجرای طرح ها و برنامه های مصوب شورای عالی اداری و سـتادی برنـامه ریزی تحول اداری کشور • مطـالعه ، بررسـی ، تهیه و تنظیم طرح ها و برنامه های تحول اداری و سازمان در چهارچوب سـیاست های ابلاغی از سوی شورای عالی اداری ، ستاد برنامه ریزی تحول اداری جهت ارائه به مراجع ذیربط •مطالعه ، تدوین و تصویب اسـتانداردهای انجام کاری در مشاغل تخصصـی سازمان • تدوین و بهسازی روشـها و فرآیند کنترل کیفیت انجام کـار و نظـارت بر تحقق آن •بررسـی و تعیین ضوابط و معیارهای لازم در جهت بهینه سازی ساختار ، ترکیب و توزیع نیروی انسانی سازمـان جهـت ارائه سـتاد برنـامه ریزی تحـول اداری کشـور • تـدوین و اجرای برنـامه هـای لـازم برای ارتقـاء کـارایی و بهره وری

مدیریت ها • تصویب طرح ها و برنامه های خاص اصلاحات اداری وزارتخانه و سازمان در چارچوب سیاستها و خط مشی های ابلاغی و براساس اختیارات و مصوبات مربوطه •ارائه نظرات کارشناسی به ستاد برنامه ریزی تحول اداری کشور از طریق بررسی و مطالعه طرح های ارجاعی •تهیه گزارش تحلیلی ادواری از اجرای برنامه تحول اداری و ارائه آن به ستاد برنامه ریزی تحول اداری کشور •.همکاری ، پیگیری و نظارت بر اجرای تصمیمات شورای تحول اداری • هدایت دبیرخانه ، کمیته های تخصصی و کمیسیونهای تحول اداری تعزیرات حکومتی استانهاارتباطات کاری شورا ارتباطات برون سازمانی شورای تحول اداری با ستاد برنامه ریزی تحول اداری کشور و مرکز توسعه و فناوری و نوسازی اداری خواهد بود . کمیسیونهای تحول اداری ادارات کل تعزیرات حکومتی استانها ، کمیته های تخصصی چهار گانه و دبیرخانه شورا ، زیر مجموعه شورای تحول اداری محسوب می شوند . ضمن اینکه مصوبات شورای تحول اداری در سطح وزارتخانه و سازمان و واحدهای تابعه و مصوبات کمیسیونهای تحول اداری استانها در سطح اداره کل و واحدهای تعزیراتی شهرستانها معتبر بوده و لازم الاجرا می باشند.۲- دبیرخانه شورای تحول اداری مجموعه امور دبیرخانه ای شورا (شامل برنامه ریزی امور شورا ، آماده سازی طرحها و گزارشات جهت طرح در جلسات شورا ، مستند سازی و نگهداری اطلاعات مربوط به شورا ، ابلاغ و پیگیری مصوبات شورا به واحدهای سازمانی و) ... بر عهده این واحد خواهد بود که یکی از مدیران سازمان به اتفاق تعدادی از مدیران و کارشناسان می توانند در قالب دبیرخانه شورای تحول اداری سازماندهی گردند.۳- کمیته های تخصصی با عنایت به محور برنامه های کلان تحول اداری اعلام شده توسط ستاد برنامه ریزی تحول اداری کشور و با ملحوظ کردن شرح وظایف و نیازمندیهای وزارت دادگستری و سازمان تعزیرات حکومتی و نیز مجموعه برنامه ها و انتظارات مقام محترم وزارت دادگستری و ریاست محترم سازمان ، پیشنهاد می شود کمیته های تخصصی چهارگانه بشرح زیر تشکیل و زیر نظر شورای تحول اداری فعالیت نمایند •.کمیته تخصصی اصلاح فرآیند ها ، سیستمها و روشها و توسعه فناوری اداری و اطلاعات •.کمیته تخصصی اصلاح قوانین و مقررات و نظام دادرسی و استقرار نظام جامع حمایت از حقوق مصرف کننده• کمیته تخصصی اصلاح نظام مدیریتی و منابع نیروی انسانی سازمان •کمیته تخصصی ارزیابی و تکریم ارباب رجوعبا توجه به حوزه فعالیت هر کدام از این کمیته های تخصصی که بازوی کارشناسی شورای تحول اداری خواهند بود می توان تعدادی از مدیران ، کارشناسان و نیز افراد صاحب نظر از بیرون از سازمان را دعوت به همکاری نمود.۴- کمیسیونهای تحول اداری تعزیرات حکومتی استانها این کمیسیونها در ۲۸ اداره کل تعزیرات حکومتی تشکیل و زیر نظر (با ارتباط کاری مستقیم) شورای تحول اداری سازمان فعالیت خواهند داشت . این کمیسیون ها با ستاد برنامه ریزی تحول اداری استان ها نیز ارتباط کاری خواهند داشت . *منبع: سایت اطلاع رسانی سازمان تعزیرات حکومتی

دلایل نـــاکـــامی در تحـــول سازمــــــــان‌ها

... OD نتایج تحول، هنگامی پایدار می‌شود که به صورت" روال "درآید نویسنده: جان پی کوتر – مترجم: سید مجتبی مدنی مقدمه شرکت‌ها همواره تلاش می‌کنند تا نیرومندتر شوند. این تلاش‌ها به صورت‌های مختلفی مثل مدیریت کیفیت جامع، مهندسی مجدد، کوچک کردن سازمان، بازسازی، تحول فرهنگی و غیره ظهور پیدا کرده؛ اما در نهایت هدف اصلی یکسان بوده است. ایجاد تغییرات اساسی برای سازگاری با بازار رقابت در بعضی از این شرکت‌ها موفق بوده و در بعضی دیگر ناکام. درس‌هایی که می‌توان گرفت بسیار جالب است و احتمالاً در عرصه‌ی رقابت در دهه‌های آینده به کار خواهد آمد. اولین درس این است که فرایند تحول، مراحل گوناگونی دارد و وقت‌گیر است. نادیده گرفتن برخی از مراحل به قصد تسریع امور، هرگز نتیجه‌ی رضایت‌بخشی نمی‌دهد. دومین درس کلی این است که اشتباهات عمده در هر یک از مراحل، آثار مخربی دارد و موجب کُندی حرکت و خنثی شدن دستاوردهایی می‌شود که به سختی حاصل شده‌اند. در این گفتار ۸ اشتباه در مراحل مختلف تحول سازمان را بر می‌شماریم.

۱- عدم ایجاد حّس ضرورت در کارکنان برای شروع هر برنامه‌ی تحول، همکاری تنگاتنگ افراد سازمان ضروری است. اکثر تلاش‌های موفق به دست اشخاص یا گروه‌هایی انجام می‌شود که به موقعیت رقابتی سازمان، وضعیت بازار، روند تکنولوژی و عملکرد مالی توجه دارند؛ گاهی مدیران سازمان‌ها توجه کافی ندارند که افراد را به سختی می‌توان از آرامش به تلاطم انداخت. گاه نیز در ایجاد حس ضرورت در افراد، تأمل و تحمل لازم را ندارند؛ مقدمات را کافی می‌پندارند و وارد عمل می‌شوند. تحول، مستلزم ایجاد یک نظام جدید است که همواره وجود یک رهبر را اقتضا می‌کند. تحول معمولاً در صورتی با موفقیت آغاز می‌شود که سازمان، رهبر خوبی داشته باشد که نیاز به تحول را احساس کند. اگر منظور بازسازی کل سازمان باشد، این رهبر نقش محوری دارد. اگر تحول در یک بخش از سازمان، مورد نظر باشد، مدیر آن بخش، محور اصلی خواهد بود. آغاز خوب یا بد در بیشتر سازمان‌های موفق موجب شده که افراد و گروه‌ها در بحث‌های خود به حقایق ناخوشایندی توجه کنند. اکثر افراد تمایل دارند رهبرانی را که حامل خبرها و پیامدهای بد هستند، مورد شماتت قرار دهند (مخصوصاً زمانی که آن مدیر طرفدار تحول هم نباشد). در چنین سازمان‌هایی مدیران، متکی به اطلاعات ناخواسته از خارج از سازمان هستند. تحلیل‌گران، مشتریان و مشاوران همگی در این مورد می‌توانند کمک‌کننده باشند. در بعضی از موارد موفق یکی از مدیران عمداً بزرگ‌ترین زیان مالی را در تاریخ شرکت خود به وجود آورد و موجب شد که محافل اقتصادی حاکم، فشار بزرگی به شرکت بیاورند. ظاهراً این گونه حرکت‌ها پر مخاطره است ولی ندیدن خطر هم پر مخاطره خواهد بود. وقتی ضرورت به اندازه‌ی کافی احساس نشود، فرایند تحول به موفقیت نمی‌انجامد. حقیقتاً چه وقت ضرورت به اندازه‌ی کافی احساس می‌شود؟ با توجه به مشاهدات، هنگامی که ۷۵٪ مدیران سازمان قبول کنند که فعالیت سازمان دیگر قابل قبول نیست، ضرورت تحول احساس خواهد شد. ۲- عدم ایجاد سیستم رهبری قوی در تحول‌های موفق، گروه رهبری به مرور زمان بزرگ تر می‌شود؛ اما اگر گروه اولیه‌ای پدید نیاید اتفاق قابل اعتنایی نخواهد افتاد. در اکثر موارد موفق، افراد گروه رهبری، به صورت یک مجموعه‌ی بسیار مقتدر است. مقتدر از لحاظ عنوان، اطلاعات تخصصی، شهرت و روابط (چه در سازمان‌های بزرگ و چه در سازمان‌های کوچک). گروه رهبری موفق ممکن است فقط متشکل از سه تا پنج نفر در اولین سال فعالیت باشد؛ اما در سازمان‌های بزرگ، گروه رهبری بایستی گسترش یابد و شامل ۲۰ تا ۵۰ نفر شود تا مرحله‌ی سوم و پس از آن فرا برسد. احساس ضرورت در درون مدیریت، کمک بزرگی به تشکیل گروه رهبری می‌کند و شرکت‌هایی که در این مرحله ناموفق هستند، معمولاً‌ـ مشکلات ناشی از ایجاد تحول وهمچنین اهمیت گروه قدرتمند رهبری را دست کم می‌گیرند. گاهی هیچ پیشینه‌ای از کار تیمی در رأس سازمان ندارند و لذا اهمیت آن را در نمی‌یابند؛ گاه نیز انتظار دارند که رهبری تیم بر عهده‌ی یک مدیر ستادی باشد و نه یک مدیر خط یا صف؛ ولی گروه‌ها بدون رهبر، فاقد قدرت لازم خواهند بود. تلاش‌هایی که بدون رهبری قوی صورت بگیرد، ممکن است مدتی موفق بنماید لکن دیر یا زود مخالفان جمع می‌شوند و تحول را متوقف می‌کنند. ۳- عدم ایجاد چشم‌انداز در تحول موفق، گروه رهبری تصویری از آینده ارائه می‌دهد که برای مشتریان، سهام‌داران و کارکنان قابل فهم و جذاب باشد. بدون چشم‌انداز ملموس، تلاش برای تحول در کلاف سر در گم پروژه‌های گیج‌کننده و ناهمساز، به جایی نمی‌رسد. در تحول‌های ناکام تعداد زیادی برنامه و طرح مشاهده می‌شود ولی از چشم‌انداز خبری نیست. در بعضی از سازمان‌های ناموفق‌تر شاهد این بوده‌ایم که مدیریت مسیر حرکت را تشخیص می‌دهد، لیکن این مسیر پیچیده و مبهم می‌نماید. از مدیر یک سازمان متوسط خواسته شد که چشم‌انداز سازمان را توضیح دهد، و او در پاسخ، سخنرانی نیم ساعته‌ای ایراد کرد. در اعماق پاسخ او عناصر اولیه‌ی یک چشم‌انداز صحیح قابل تشخیص بود، ولی چه سود که کسی به اعماق آن راه نیافت. اصولاً‌ـ اگر نتوانید حداکثر ظرف پنج دقیقه چشم‌انداز خود را تفهیم کنید و واکنش تفاهم‌آمیز و علاقه‌مندی مخاطب را برانگیزید، نتوانسته‌اید این مرحله را به سلامت پشت سر بگذارید. ۴- عدم تفهیم کامل چشم‌انداز شاهد چند نوع تفهیم چشم‌انداز بوده‌ایم. در نوع اول چشم‌انداز، تحول به درستی ترسیم می‌شود و سپس با برگزاری جلسات و امثال آن قضیه روشن می‌شود. در

نوع دوم رئیس سازمان، وقت بسیار صرف سخنرانی برای کارکنان می کند اما بسیاری از کارکنان توجیه نمی‌شوند (زیرا فقط بخش ناچیزی از کل ارتباطات سازمان ایجاد شده است). در نوع سوم، سخنرانی‌های فراوان ایراد می‌شود و اطلاعیه‌های زیاد صادر می گردد؛ اما تعدادی از مدیران ارشد طوری رفتار می کنند که گویی چشم‌انداز، نا معین است. نتیجه نهایی این است که بدبینی در بین کارکنان رشد می کند و در عین حال اعتقاد به ایجاد ارتباط هم از بین می‌رود. بدون همراهی و کمک صدها و حتی هزاران نفر ایجاد تحول غیر ممکن است. مرحله چهارم بسیار مشکل می‌نماید زیرا فرایند کوچک کردن سازمان بخشی از چشم‌انداز است به این دلیل چشم‌انداز موفق معمولاً با امکانات جدید و رشد افراد، همراه است و نسبت به کسانی که شغل‌شان را از دست خواهند داد منصفانه و با تعهد عمل می کند. برای موفقیت بیشتر برنامه‌ی تحول، مدیران از تمام مجراهای ارتباطی موجود برای توجیه چشم‌انداز آینده استفاده می کنند. ۵- عدم رفع موانع چشم‌انداز جدید اعمال و اقدامات باید مناسب و هماهنگ با چشم‌انداز جدید باشند هر چه افراد در ارتباط و هماهنگ با چشم‌انداز جدید باشند و هر چه درگیری بیشتری با موضوع داشته باشند، نتیجه بهتر خواهد بود. گاه، کارکنان دیدگاه‌های جدید را می‌فهمند و می‌خواهند به تحول کمک کنند اما موانع بزرگ در برابر آن‌ها وجود دارد. گاهی اوقات مانع، همان ساختار سازمانی است. گاهی اوقات سیستم‌های پاداش براساس عملکرد، افراد را آماده می کند که بین چشم‌انداز جدید و آمال شخصی خودشان، یکی را انتخاب کنند. بدترین مدیران کسانی هستند که از تغییر امتناع می کنند و خواسته‌هایی را مطرح می کنند که با تلاش‌های کلی ناسازگار است. در نتیجه‌ی تحول، هیچ سازمانی فرصت و قدرت یا زمان کافی برای رهایی از کلیه‌ی موانع را ندارد، اما با مشکلات بزرگ باید مواجه شد ونسبت به حل آن‌ها همت گماشت. اگر مانع یک فرد باشد، واضح است که باید با او رفتار مناسب داشت و به طریقی که با دیدگاه جدید سازگار باشد، عمل کرد. به هر حال ضرورت حفظ اعتبار جریان تحول، روشن است. ۶- عدم طرح‌ریزی سیستماتیک برای دستاوردهای کوتاه‌مدت فرایند تحول احتیاج به زمان دارد ولی عدم وجود منافع کوتاه‌مدت باعث کاهش انگیزه‌ها می‌شود. بدون دستاوردهای کوتاه‌مدت بسیاری از مردم جریان تحول را رها می کنند یا به سرعت به گروه مخالفان تحول می‌پیوندند. مدیران غالباً برای برآوردن توقعات وایجاد دستاورد در کوتاه‌مدت تحت فشار هستند. به هر حال تعهد در قبال دستاوردهای کوتاه‌مدت ضرورت امر را حفظ می کند و تفکر تحلیلی را برای توجیه تحول تقویت می‌نماید. ۷- اعلام زود هنگام پیروزی بعد از چند سال کار سخت و طاقت‌فرسا، مدیران ممکن است وسوسه شوند و با حصول اولین پیشرفت‌ها و بهبود عملکرد، اعلام کنند که موفقیت نهایی حاصل شده است. اعلام دستاوردها، لازم و ضروری است اما اعلام پیروزی نهایی ممکن است مخرب باشد. جریان تحول، تا فضای فرهنگی شرکت را کاملاً تحت تاثیر قرار دهد ۵ تا ۶ سال طول می کشد. نگرش‌های جدید. ظریف و شکننده‌اند و ممکن است برگشت داده شوند. اعلام پیروزی زودرس، نیروی حرکت و فرصت‌ها را ضایع می کند و به دنبال آن نیروهای قدرتمند قبلی جایگزین می‌شوند. ۸- عدم پیوند تحولات با فرهنگ سازمانی نتایج تحول، هنگامی پایدار می‌شود که به صورت" روال "درآید، تا رفتارهای جدید در هنجارهای اجتماعی و ارزش‌های مشترک ریشه نگیرد و این خطر وجود دارد که با اعمال فشار از بین برود. دو عامل در نهادی کردن جریان تحول در سازمان اهمیت خاص دارد: اول، تلاش آگاهانه برای نشان دادن این که نگرش جدید، رفتارهای جدید و عادات جدید به بهبود عملکرد کمک کرده است. دوم این که نسل بعدی مدیران ارشد واقعاً به نگرش‌های جدید پای بند باشند؛ اگر شرایط برای پیشرفت و ارتقاء تغییر نکند بعید است که بازسازی، استمرار یابد. تصمیم‌گیری غلط در سطح بالای سازمان می‌تواند تلاش حاصل یک دهه کار سخت را ضایع کند و تصمیمات غلط، موقعی اتخاذ می‌شود که اعضای هیئت مدیره دست اندرکار تلاش برای بازسازی نباشند. *منبع: خبرگزاری فارس

چرا تحول در سازمان ها لازم است

؟ ...organizational development سازمان باید بیاموزد که به نیاز های جامعه و محیط داخلی و خارجی سازمان توجه نماید در عصری که سازمان ها به صورت فرایند های محیطی پویا در حال تغییرند باید بتوانند خود را با عوامل محیطی تاثیرگذار مطابقت دهند ، از دلایل وقوع تغییر در سازمان شک سازمان به خود و روش های اجرایی سازمان و یا شفاف شدن وشناختن مسایل و مشکلات سازمانی است . از آنجا که پیوسته شوک ها یا ضربه های اقتصادی سازمان را تهدید می کند و رقابت ها در حال تغییر شکل هستند ، در این میان سازمانی موفق است که به سرعت ، تغییرات برنامه ریزی شده ای را با واکنش مناسب در این صحنه از خود نشان دهد و برای حفظ بقاء خود را با تغییرات آینده سازگار نماید ، مسیر تغییر با فرهنگ سازی آغاز و با تثبیت و تمرکز بر پیاده سازی فرایند کاری در سازمان پایان می یابد . در صورتی اینکه در هر نوع تغییر اصل بر خدمت رسانی و حل مشکلات باشد باید حاکمیت تفکر کارآمدسازی را بر اقدام شتابزده ارجح نمود ، اینگونه تغییرات موجب تحرك و پویایی جدیدی شده و طیف وسیعی از خدمات تخصصی را در بخش های مختلف بوجود می آورد و از ثمره آن مشتریان (مردم) بهره می برند . تغییر روندی است که تمامی سازمان ها آن را تجربه می کنند ، در برخی از سازمان ها تغییر بسیار آرام است و آنها در ظاهر با ثبات و از نظر ساختار ، دوران پر قدرتی را سپری می کنند ، اما ممکن است چنین سازمان هایی یک باره دچار تحول شدید یا اصطلاحاً دچار نوعی انقلاب درون سازمانی شوند . از عوامل عمده ای که سازمان را وادار به تغییر می کند ، یکی تغییرات در ساختار و حوزه کسب و کار است که فروش اینترنتی به عنوان الگوی جدید کسب وکار در این طبقه قرار دارد . دوم تغییرات فناوری است ، استفاده از یک فناوری جدید می تواند باعث بهبود و ارتقاء کیفیت خدمات یا از دست دادن بازار یا یافتن روش پیشرفته تر و ارزان تر نسبت به فناوری گذشته شود ، تغییرات نوع دوم دارای سرعت بیشتری بوده و در کل باعث افزایش انتظارات مشتریان می گردد . تغییر در ساختار شامل طبقه بندی کار است که با ایجاد تغییر در طرح سازمان و ادغام مسئولیت دوایر سازمانی یا حذف چند مدیریت دامنه حوزه و قلمرو را کنترل و در سطح افقی گسترش می دهد و از دیوانسالاری و بوروکراسی می کاهد . تغییر در فناوری حول محور ارائه ابزار و ماشین آلات جدید ، خودکار نمودن دستگاه ها و بکارگیری رایانه و استفاده از سامانه اطلاعات مدیریت می چرخد . تغییر در افراد منجر به اثربخش نمودن عملکرد کارکنان و تغییراتی در نگرش و رفتار آنان می شود ، گاهی نیز تغییرات باعث تعارض و اختلاف نظر بین افراد با سازمان شده و مقاومت آشکار و آنی و یا غیر مستقیم و با تاخیر آنان را بوجود می آورد . علت تعارض و مقاومت کارکنان ، عادت کردن آنان به روند موجود ، عدم احساس امنیت شغلی ، عوامل اقتصادی (ترس از کاهش درآمد) ، ابهام و عدم اطمینان به روش های جایگزین جدید ، مخالف بودن روند جدید با برداشت ها و اطلاعات خود ساخته آنان است که موجب ایجاد واکنش و نگرش منفی کارکنان با پدیده تغییر در بین افراد سازمان می گردد . چون فرایند تحول احتیاج به زمان دارد و عدم وجود منافع کوتاه مدت باعث کاهش انگیزه کارکنان می شود ، بسیاری از کارکنان جریان تحول را رها کرده و به گروه مخالفان آن می پیوندند به این منظور تعهد مدیران در قبال دستاورد های کوتاه مدت و تفکر تحلیلی برای توجیه تحول از فشار مقاومت بر مدیران می کاهد . با برقراری ارتباط با کارکنان سازمان و تفهیم علت ایجاد تغییر جهت بر طرف ساختن سوء تفاهم ها و آشنایی کارکنان با واقعیات و مشارکت دادن آنان در امر ایجاد تغییر به هنگام تصمیم گیری زمینه مناسب جهت تغییرات فراهم خواهد آمد . همچنین گروه هایی که به دلیل در دسترس داشتن منابع از روند موجود کاملاً رضایت دارند تغییر را نوعی تهدید برای خود به حساب آورده و در برابر آن مقاومت می کنند . معمولاً سازمان ها محافظه کار بوده و تمایلی به تغییر در نوع ارائه خدمات و نگرش قدیمی خود ندارند ، گزینش و استخدام هدایت شده افراد برای رفتار و عملکرد خاص ، وابستگی سیستم ها به هم ، هنجار های گروهی و تغییر رفتار افراد ، تهدید متخصصان با مهارت و تخصص خود ، تهدید مدیران و سرپرستان به جهت ترس از تقلیل اختیارات آنها با بهره گیری از شیوه های تصمیم گیری مشارکتی نشان از مقاومت سازمان در برابر تغییرات و باعث حفظ و ثبات ساختار قدیم می شود . ساختار سلسله مراتبی مانع اساسی دیگر در راه تغییر در سازمان است که نه

تنها موجب مهار و سرکوب روحیه اشتیاق افراد و کارکنان بوده بلکه مجموعه نیز نمی تواند در مقابل تغییرات محیطی از خود عکس العمل نشان دهد ، تمکز قدرت و مسئولیت ، فقدان فضای گفتگو ، جدایی فکر و عمل ، بی توجهی به رشد و توانایی های شخصی کارکنان ، کاهش انگیزه های یادگیری و نوآوری ، عدم ریسک پذیری ، جزئی نگری و بخش گرایی از آثار سوء این ساختار است . سازمان باید بیاموزد که به نیاز های جامعه و محیط داخلی و خارجی سازمان توجه نماید و مدیران با نگرش رفع مشکلات سازمانی ، به جای طرح ریزی و کنترل به شکل سنتی به روان سازی فرایند تغییر بیندیشند تا تحول در محیط کار با سرعت بیشتر ، هزینه کمتر و اثربخش تر صورت گیرد . گاه سازمان ها در ایجاد حس ضرورت تحول در کارکنان تامل و تحمل لازم را ندارند ، تحول در صورتی با موفقیت آغاز می شود که رهبری آن نیاز به تحول را احساس کند ، ضرورت تحول زمانی احساس می شود که اکثر مدیران سازمان قبول کنند که فعالیت سازمان دیگر قابل قبول نیست . در اکثر تغییرات موفق مشاهده می شود که افراد گروه رهبری به صورت یک مجموعه بسیار مقتدر از لحاظ عنوان ، اطلاعات تخصصی ، شهرت و روابط درون و برون سازمانی هستند که با داشتن تصویر و چشم اندازی از آینده حرکت می نمایند . تفهیم و ترسیم چشم انداز جدید برای کارکنان ، اقدامات مناسب مدیران ارشد جهت رفع بدبینی در بین کارکنان و ایجاد ارتباط با آنان برای موفقیت بیشتر برنامه در فرایند تحول از امور ضروری است .نتایج تحول هنگامی پایدار می شود که به صورت جریان روزمره در آید ، نگرش جدید بهبود عملکرد را نشان دهد و مدیران ارشد به آن پای بند باشند . باید توجه داشت در حالی که همه نظر ها متوجه ساختار است ، نباید نحوه عملکرد و کارکردهای ساختار فراموش نشود ، مشکل سازمان های اداری قبل از آنکه ناشی از نقص ساختاری باشد حاصل بی انگیزگی نیروی کار ، فرهنگ سازمانی کارگریز و شیوه ناکارآمد انجام امور است ، مدیران سازمان به جای آنکه پی جوی علل بی انگیزگی کارکنان ، اصلاح روش های کار و ترویج فرهنگ تقدس کار باشند که اقدامی دشوار دیر بازده است ، بلافاصله از ساده ترین و در دسترس ترین راه حل ها که تغییرات تشکیلاتی است استفاده کرده و با این اقدام نوید اصلاح نظام اداری را به همگان می دهند . تغییرات سازمانی از قبیل ادغام ، حذف و تقسیم سازمان ها و جا به جایی پست های سازمانی اگر با توجه به عملکرد ها و فرهنگ حاکم بر آنها صورت نپذیرد فاقد ارزش بوده و صرفاً نشانگر تغییرات صوری و بی حاصل است . {beginslide id="۱۳۳" title="organizational development"برای مشاهده متن انگلیسی مرتبط به صورت کشویی اینجا را کلیک فرمائید}

New Definitions of OD Today's organizations operate in a rapidly changing environment. Consequently, one of the most important assets for an organization is the ability to manage change -- and for people to remain healthy and authentic. Consider the following definition of OD: “Organization Development is the attempt to influence the members of an organization to expand their candidness with each other about their views of the organization and their experience in it, and to take greater responsibility for their own actions as organization members. The assumption behind OD is that when people pursue both of these objectives simultaneously, they are likely to discover new ways of working together that they experience as more effective for achieving their own and their shared (organizational) goals. And that when this does not happen, such activity helps them to understand why and to make meaningful choices about what to do in light of this understanding.” -- Neilsen, “Becoming an OD Practitioner”, Englewood Cliffs, CA: Prentice-Hall, ۱۹۸۴, pp. ۲-۳. Experts might agree that the following definitions of OD represent the

major focus and thrust of many of today's OD practitioners. "Organization development is a system-wide application of behavioral science knowledge to the planned development and reinforcement of organizational strategies, structures, and processes for improving an organization's effectiveness."-- Cummings and Worley, "Organization Development and Change", Sixth Edition, South-Western Publishing, ۱۹۹۷, p.۲. "Organization Development is a body of knowledge and practice that enhances organizational performance and individual development, viewing the organization as a complex system of systems that exist within a larger system, each of which has its own attributes and degrees of alignment. OD interventions in these systems are inclusive methodologies and approaches to strategic planning, organization design, leadership development, change management, performance management, coaching, diversity, and work/life balance."-- Matt Minahan, MM & Associates, Silver Spring, Maryland OD Practitioners: "Organizational Physicians"? The system of organizations is very similar, if not the same as, the system of human beings -- after all, organizations are made up of humans! Therefore, when trying to understand the field of organization development, it might be useful to compare aspects of the field of organization development to aspects of the field of medicine. For example, the study of the theories and structures of organizations (often in courses called "organizational theory") is similar to the study of anatomy and physiology of human systems. Similarly, the study of organizational behavior is similar to the study of psychology and sociology in human systems. Finally, the study and field of organization development compares to the study and field of medicine regarding human systems. That is, in OD, practitioners might work in a manner similar to "organizational physicians" intending to improve the effectiveness of people and organizations by: ۱) Establishing relationships with key personnel in the organization (often called "entering" and "contracting" with the organization) ۲) Researching and evaluating systems in the organization to understand dysfunctions and/or goals of the systems in the organization ("diagnosing" the systems in the organization) ۳) Identifying approaches (or "interventions") to improve effectiveness of the organization and its people ۴) Applying approaches to improve effectiveness (methods of "planned change" in the organization), {۵) Evaluating the ongoing effectiveness of the approaches and their results. {endslide

درباره مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

بسم الله الرحمن الرحیم

جاهِدُوا بِأَمْوالِکُمْ وَ أَنْفُسِکُمْ فی سَبیلِ اللَّهِ ذلِکُمْ خَیْرٌ لَکُمْ إِنْ کُنْتُمْ تَعْلَمُونَ (سوره توبه آیه ۴۱)

با اموال و جانهای خود، در راه خدا جهاد نمایید؛ این برای شما بهتر است اگر بدانید حضرت رضا (علیه السّلام): خدا رحم نماید بنده‌ای که امر ما را زنده (و برپا) دارد ... علوم و دانشهای ما را یاد گیرد و به مردم یاد دهد، زیرا مردم اگر سخنان نیکوی ما را (بی آنکه چیزی از آن کاسته و یا بر آن بیافزایند) بدانند هر آینه از ما پیروی (و طبق آن عمل) می کنند

بنادر البحار-ترجمه و شرح خلاصه دو جلد بحار الانوار ص ۱۵۹

بنیانگذار مجتمع فرهنگی مذهبی قائمیه اصفهان شهید آیت الله شمس آبادی (ره) یکی از علمای برجسته شهر اصفهان بودند که در دلدادگی به اهلبیت (علیهم السلام) بخصوص حضرت علی بن موسی الرضا (علیه السلام) و امام عصر (عجل الله تعالی فرجه الشریف) شهره بوده و لذا با نظر و درایت خود در سال ۱۳۴۰ هجری شمسی بنیانگذار مرکز و راهی شد که هیچ وقت چراغ آن خاموش نشد و هر روز قوی تر و بهتر راهش را ادامه می دهند.

مرکز تحقیقات قائمیه اصفهان از سال ۱۳۸۵ هجری شمسی تحت اشراف حضرت آیت الله حاج سید حسن امامی (قدس سره الشریف) و با فعالیت خالصانه و شبانه روزی تیمی مرکب از فرهیختگان حوزه و دانشگاه، فعالیت خود را در زمینه های مختلف مذهبی، فرهنگی و علمی آغاز نموده است.

اهداف :دفاع از حریم شیعه و بسط فرهنگ و معارف ناب ثقلین (کتاب الله و اهل البیت علیهم السلام) تقویت انگیزه جوانان و عامه مردم نسبت به بررسی دقیق تر مسائل دینی، جایگزین کردن مطالب سودمند به جای بلوتوث های بی محتوا در تلفن های همراه و رایانه ها ایجاد بستر جامع مطالعاتی بر اساس معارف قرآن کریم و اهل بیت علیهم السّلام با انگیزه نشر معارف، سرویس دهی به محققین و طلاب، گسترش فرهنگ مطالعه و غنی کردن اوقات فراغت علاقمندان به نرم افزار های علوم اسلامی، در دسترس بودن منابع لازم جهت سهولت رفع ابهام و شبهات منتشره در جامعه عدالت اجتماعی: با استفاده از ابزار نو می توان بصورت تصاعدی در نشر و پخش آن همت گمارد و از طرفی عدالت اجتماعی در تزریق امکانات را در سطح کشور و باز از جهتی نشر فرهنگ اسلامی ایرانی را در سطح جهان سرعت بخشید.

از جمله فعالیتهای گسترده مرکز :

الف)چاپ و نشر ده ها عنوان کتاب، جزوه و ماهنامه همراه با برگزاری مسابقه کتابخوانی

ب)تولید صدها نرم افزار تحقیقاتی و کتابخانه ای قابل اجرا در رایانه و گوشی تلفن سهمراه

ج)تولید نمایشگاه های سه بعدی، پانوراما ، انیمیشن ، بازیهای رایانه ای و ... اماکن مذهبی، گردشگری و...

د)ایجاد سایت اینترنتی قائمیه www.ghaemiyeh.com جهت دانلود رایگان نرم افزار های تلفن همراه و چندین سایت مذهبی دیگر

ه)تولید محصولات نمایشی، سخنرانی و ... جهت نمایش در شبکه های ماهواره ای

و)راه اندازی و پشتیبانی علمی سامانه پاسخ گویی به سوالات شرعی، اخلاقی و اعتقادی (خط ۲۳۵۰۵۲۴)

ز)طراحی سیستم های حسابداری ، رسانه ساز ، موبایل ساز ، سامانه خودکار و دستی بلوتوث، وب کیوسک ، SMS و...

ح)همکاری افتخاری با دهها مرکز حقیقی و حقوقی از جمله بیوت آیات عظام، حوزه های علمیه، دانشگاهها، اماکن مذهبی مانند مسجد جمکران و ...

ط)برگزاری همایش ها، و اجرای طرح مهد، ویژه کودکان و نوجوانان شرکت کننده در جلسه

ی)برگزاری دوره های آموزشی ویژه عموم و دوره های تربیت مربی (حضوری و مجازی) در طول سال

دفتر مرکزی: اصفهان/خ مسجد سید/ حد فاصل خیابان پنج رمضان و چهارراه وفائی / مجتمع فرهنگی مذهبی قائمیه اصفهان

تاریخ تأسیس: ۱۳۸۵ شماره ثبت : ۲۳۷۳ شناسه ملی : ۱۰۸۶۰۱۵۲۰۲۶

وب سایت: www.ghaemiyeh.com ایمیل: Info@ghaemiyeh.com فروشگاه اینترنتی: www.eslamshop.com

تلفن ۲۵-۲۳۵۷۰۲۳- (۰۳۱۱) فکس ۲۳۵۷۰۲۲ (۰۳۱۱) دفتر تهران ۸۸۳۱۸۷۲۲ (۰۲۱) بازرگانی و فروش ۰۹۱۳۲۰۰۰۱۰۹ امور کاربران ۲۳۳۳۰۴۵(۰۳۱۱)

نکته قابل توجه اینکه بودجه این مرکز؛ مردمی ، غیر دولتی و غیر انتفاعی با همت عده ای خیر اندیش اداره و تامین گردیده و لی جوابگوی حجم رو به رشد و وسیع فعالیت مذهبی و علمی حاضر و طرح های توسعه ای فرهنگی نیست، از اینرو این مرکز به فضل و کرم صاحب اصلی این خانه (قائمیه) امید داشته و امیدواریم حضرت بقیه الله الاعظم عجل الله تعالی فرجه الشریف توفیق روزافزونی را شامل همگان بنماید تا در صورت امکان در این امر مهم ما را یاری نمایندانشاالله.

شماره حساب ۶۲۱۰۶۰۹۵۳ ، شماره کارت :۶۲۷۳-۵۳۳۱-۳۰۴۵-۱۹۷۳و شماره حساب شبا : -IR۹۰-۰۱۸۰-۰۰۰۰-۰۰۰۰-۰۶۲۱ ۵۳-۶۰۹۰به نام مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان نزد بانک تجارت شعبه اصفهان – خیابان مسجد سید

ارزش کار فکری و عقیدتی

الاحتجاج - به سندش، از امام حسین علیه السلام -: هر کس عهده دار یتیمی از ما شود که محنتِ غیبت ما، او را از ما جدا کرده است و از علوم ما که به دستش رسیده، به او سهمی دهد تا ارشاد و هدایتش کند، خداوند به او می‌فرماید: «ای بنده بزرگوار شریک کننده برادرش! من در کَرَم کردن، از تو سزاوارترم. فرشتگان من! برای او در بهشت، به عدد هر حرفی که یاد داده است، هزار هزار، کاخ قرار دهید و از دیگر نعمت‌ها، آنچه را که لایق اوست، به آنها ضمیمه کنید».

التفسیر المنسوب إلی الإمام العسکری علیه السلام: امام حسین علیه السلام به مردی فرمود: «کدام یک را دوست‌تر می‌داری: مردی اراده کشتن بینوایی ضعیف را دارد و تو او را از دستش می‌رَهانی، یا مردی ناصبی اراده گمراه کردن مؤمنی بینوا و ضعیف از پیروان ما را دارد، امّا تو دریچه‌ای [از علم] را بر او می‌گشایی که آن بینوا، خود را بِدان، نگاه می‌دارد و با حجّت‌های خدای متعال، خصم خویش را ساکت می‌سازد و او را می‌شکند؟».

[سپس] فرمود: «حتماً رهاندن این مؤمن بینوا از دست آن ناصبی. بی‌گمان، خدای متعال می‌فرماید: «و هر که او را زنده کند، گویی همه مردم را زنده کرده است»؛ یعنی هر که او را زنده کند و از کفر به ایمان، ارشاد کند، گویی همه مردم را زنده کرده است، پیش از آن که آنان را با شمشیرهای تیز بکشد».

مسند زید: امام حسین علیه السلام فرمود: «هر کس انسانی را از گمراهی به معرفت حق، فرا بخواند و او اجابت کند، اجری مانند آزاد کردن بنده دارد».



قائمیه
مرکز تحقیقات رایانه‌ای
اصفهان
WWW
برای داشتن کتابخانه های‌تخصصی
دیگر به سایت این مرکز به نشــانی
www.Ghaemiyeh.com
www.Ghaemiyeh.net
www.Ghaemiyeh.org
www.Ghaemiyeh.ir
مراجعه و برای سفارش با ما تماس بگیرید.
۰۹۱۳ ۲۰۰۰ ۱۰۹